



## Collection

*Études de cas d'entreprises  
d'économie sociale*

**no ES0318  
Monographie du Centre local de  
développement (CLD) de  
Gatineau**

Joanie Rollin

sous la direction de Louis Favreau

Décembre 2003

Cahiers du CRISES  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no  
« **Monographie du Centre local de développement (CLD) de Gatineau** »  
Joanie Rollin

sous la direction de Louis Favreau, UQO

décembre 2003

ISBN : **2-89605-136-8**

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### Axe innovations sociales et territoire

1. Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### Axe innovations sociales et conditions de vie

2. Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## Axes innovations sociales, travail et emploi

3. Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

## LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

*Denis Harrison*  
Directeur

## **NOTES SUR L'AUTEURE**

Joanie ROLLIN détient une maîtrise en études urbaines de l'Université du Québec à Montréal/INRS-UCS. Elle est professionnelle de recherche et adjointe à la coordination à la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Elle est également assistante de recherche pour les Alliances de recherche université-communauté en économie sociale (ARUC-ÉS).



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES.....	XI
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX .....	XI
REMERCIEMENT.....	XV
INTRODUCTION .....	1
I. IMPLANTATION DU CLD.....	7
1.1. Implantation du CLD-CUO .....	7
1.2. Débat autour de la mise sur pied du CLD-CUO .....	7
1.3. Une structure organisationnelle virtuelle .....	9
1.4. Évaluation du CLD-CUO .....	12
1.5. Réorganisation de la structure suite à la fusion municipale.....	12
1.6. Impact de la fusion municipale .....	13
2. GOUVERNANCE .....	15
2.1. Les membres du CLD de Gatineau .....	15
2.2. Le conseil d’administration (CA) – CLD de Gatineau .....	16
2.3. Le comité exécutif (CE).....	17
2.4. Les divers comités du CLD de Gatineau .....	18
2.5. Les usagés .....	18
2.6. Les partenaires du CLD de Gatineau .....	19
2.6.1 Les groupes actifs .....	19
2.7. Relations partenariales .....	21
2.8. Définition du développement local .....	22
2.9. Vision de l’économie sociale en Outaouais .....	22
3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....	24
3.1. Le PALÉE.....	24
3.2. Les ressources du CLD .....	27
3.2.1. Les ressources financières .....	27

3.2.2.	Les obligations du CLD envers ses partenaires financiers.....	27
3.2.3.	Les ressources humaines .....	27
3.2.4.	Les relations internes.....	28
3.3.	Les fonds, volets, mesures .....	28
3.3.1.	Les fonds en économie privée .....	29
3.3.2.	Le fonds d'économie sociale .....	34
3.3.3.	Les mesures spécifiques d'accompagnement.....	36
3.3.4.	Impartition de programmes .....	38
3.3.5.	Critères d'admissibilité des projets (synthèse).....	39
3.3.6.	Processus d'analyse des projets.....	40
3.3.7.	Refus et acceptation des projets .....	42
4.	ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS .....	43
4.1.	Les activités organisées et les services offerts.....	43
4.2.	Les outils et/ou les services à développer.....	43
4.3.	La mission du CLD de Gatineau .....	44
4.4.	La promotion des fonds, activités et services offerts au CLD.....	44
5.	ÉVALUATION.....	45
5.1.	Méthodes d'évaluation des résultats économiques et sociaux.....	45
5.2.	Retombées sur les plans économique et social du CLD de Gatineau.....	45
5.3.	Efficacité de la structure actuelle du CLD.....	47
5.4.	Ancrage du CLD sur le territoire .....	47
5.5.	Enjeux futurs du CLD de Gatineau .....	48
	CONCLUSION .....	49
	ANNEXE A	
	LES ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN FINANCEMENT DU CLD DE GATINEAU AU COURS DE L'ANNÉE 2002 .....	51
	ANNEXE B	
	GRILLE GÉNÉRALE D'ENTREVUE CLD .....	53
	I. CONDITIONS D'IMPLANTATION .....	53
	1.1. Description de l'environnement socio-économique (en complément des fiches) .....	53



1.2. Conditions de création du CLD .....	53
2. GOUVERNANCE .....	53
2.1 Représentativité des groupes.....	53
2.2 Les Comités .....	54
2.3 Les relations de pouvoir.....	54
2.4. Le développement local .....	54
3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....	54
3.1. Le Plan de développement (PLACÉE ou PALÉE).....	54
3.2. De quelles ressources dispose le CLD en matière de... ..	55
3.3. Les fonds, volets ou mesures .....	55
4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS .....	55
5. ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE) ..	56
BIBLIOGRAPHIE .....	59



## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure I	Situation géographique de la Ville de Gatineau.....	3
Tableau 1	Les collèges électoraux et la représentation au CA du CLD-CUO.....	11
Tableau 2	Les partenaires du CLD de Gatineau .....	19
Tableau 3	Axes et priorités du PALÉE du CLD de Gatineau.....	26
Tableau 4	Ratio déboursé/engagement du CLD de Gatineau en 2002 .....	40
Tableau 5	Taux d'acceptation des projets soumis en 2002 selon les divers fonds du CLD .....	42
Tableau 6	Projets reçus en fonction des différentes mesures.....	45
Tableau 7	Entreprises acceptées et démarrées au CLD de Gatineau en 2002 .....	46
Tableau 8	Décisions d'investissements du CLD de Gatineau pour l'année 2002 .....	46
Tableau 9	Les retombées dans le milieu du CLD de Gatineau en 2002 .....	47



## LISTE DES ACRONYMES

ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
ATO	Association touristique de l'Outaouais
CDÉC	Coopérative de développement économique communautaire
CDÉ	Corporation de développement économique
CDET	Corporation de développement des entreprises technologiques
CDROL	Coopérative de développement régionale Outaouais-Laurentides
CDTI	Centre de développement des entreprises technologiques
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRAIE	Centre régional d'analyse intégrée en entrepreneurship
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
CSD	Commission scolaire des Drapeaux
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CUO	Communauté urbaine de l'Outaouais
DÉC	Développement économique Canada
FDEES	Fonds de développement des entreprises en économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PLI	Plan local d'intervention
SDÉO	Société de diversification économique de l'Outaouais
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement
STA	Soutien aux travailleurs autonomes
TRÉS	Table régionale d'économie sociale
UQÀM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais
UQAT	Université du Québec à Trois-Rivières
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAR	Université du Québec à Rimouski
URLSO	Unité régionale des loisirs et du sport de l'Outaouais



## REMERCIEMENT

*L'équipe de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités tient à remercier le personnel du CLD Gatineau et les divers acteurs de terrain qu'elle a rencontrés et sans lesquels elle n'aurait pu réaliser cette étude.*

*Merci de nous avoir accueillis si chaleureusement !*

*Joanie Rollin*

*sous la direction Louise Favrau, UQO*





## INTRODUCTION

### Problématique

Le débat a cours depuis quelque temps sur la question de la gouvernance et de la décentralisation dans le développement des collectivités locales et régionales au Québec. D'un côté, la décentralisation est au cœur du discours politique de tous les partis et du gouvernement, et de l'autre, il y a les régions qui demandent un renforcement des gouvernances locales et régionales. Depuis cinq ans, de nouveaux dispositifs d'un développement plus décentralisé ont vu le jour au Québec, ce qui a occasionné la réorganisation de l'univers de développement des régions. Parmi ces acteurs, les centres locaux de développement (CLD) figurent en tête de liste. Quel nouveau partage des pouvoirs et quel type de développement économique local émergent dans la reconstruction des territoires avec l'arrivée de ce nouvel acteur ?

L'étude qui suit a été réalisée dans le cadre plus général d'une quinzaine d'études du genre effectuées conjointement par des chercheurs de plusieurs universités en régions, tant en milieux urbain que rural. Réalisées sous la direction de Benoît Lévesque (UQÀM), Marguerite Mendell (Concordia) et Louis Favreau (UQO), auxquels se sont joints d'autres chercheurs : Mario Carrier (Université Laval), Winnie Frohn (UQÀM), Patrice Leblanc (UQAT), Marc-Urbain Proulx (UQAC) et Carol Saucier (UQAR), ces études seront publiées sous forme de cahiers de recherche et feront l'objet d'un ouvrage collectif qui devrait paraître en juillet 2004 aux Presses de l'Université du Québec. Cet ouvrage sera un complément à l'étude des portefeuilles des CLD, de l'ACLQ et du ministère des Régions du Québec, et permettra de mieux saisir le portrait des CLD et du développement local.

La présente étude s'intéresse au cas du CLD de Gatineau, dans le secteur urbain de la région de l'Outaouais (07). Elle a comme hypothèse principale que le CLD se veut un lieu de concertation entre les divers acteurs socio-économiques qui œuvrent aux développements local et régional et son objectif est de démontrer le type d'intervention que fait le CLD dans le développement local, son rôle et ses responsabilités effectives dans le développement, de même que son ancrage au sein des diverses instances dans le développement local et régional déjà existantes à Gatineau.

Ce cahier est divisé en six parties. La **première** présente le territoire urbain de l'Outaouais sur lequel a été implanté le CLD ainsi que la dynamique du développement local et régional sur ce territoire. La **deuxième** partie traite de l'implantation du CLD et la **troisième** explore la question de la gouvernance. Les **quatrième** et **cinquième** parties identifient les outils de développement, les activités et les services offerts par le CLD de Gatineau. La **sixième** partie s'intéresse à l'évaluation, aux résultats et aux retombées du CLD dans son milieu.

## **Méthodologie**

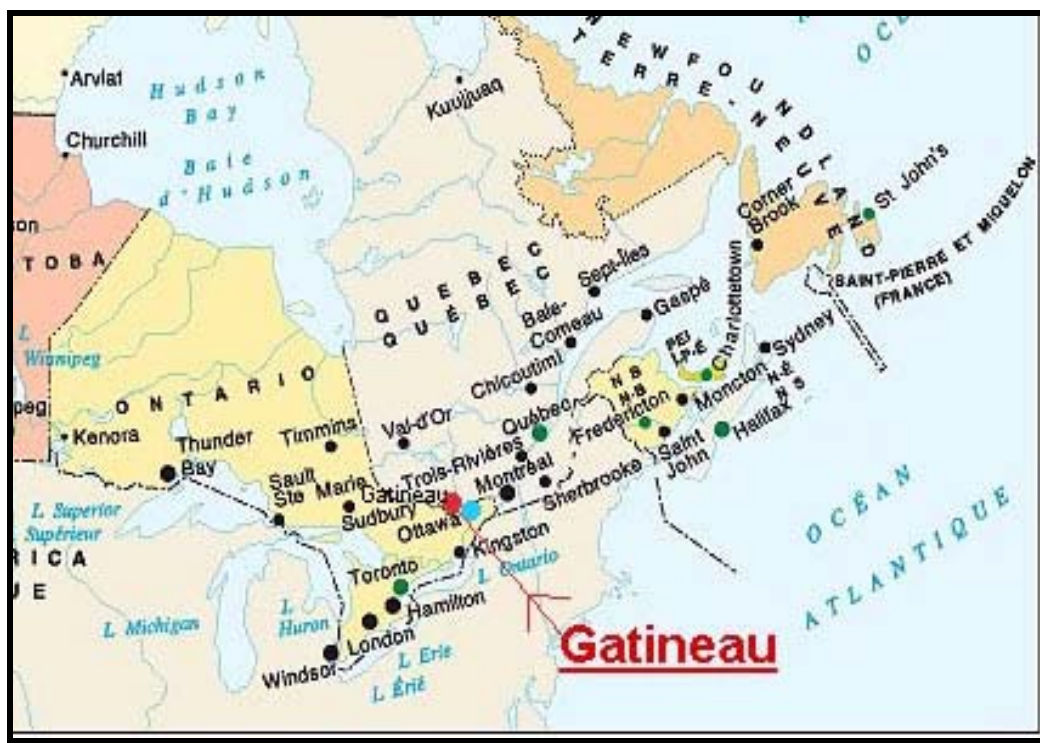
Notre étude est qualitative et exploratoire. Il s'agit d'une monographie. Les outils de cueillette de données sont : la recherche documentaire, l'observation participante et l'enquête par entretiens. D'abord, nous avons consulté la documentation provenant du CLD, fait une revue de presse des journaux locaux (Outaouais) de 1997 à 2002 et exploré l'information disponible sur le site Internet du CLD (<http://www.cldgatineau.ca/>). Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'enquête par entretien auprès du personnel du CLD (directeur général, commissaires, membres du CA) et des principaux acteurs œuvrant au développement de Gatineau (CRDO, CDÉC, SDÉO, CDÉ). Nous avons construit nos plans spécifiques d'entretiens en fonction de la grille générale proposée par l'équipe de recherche. Vous pouvez consulter cette grille à l'Annexe B. Outre la recherche documentaire et les entretiens, nos diverses implications dans le milieu (conseils d'administration, tables de concertation et activités diverses) nous ont permis de compléter notre cueillette d'information.

Toute recherche rencontre inévitablement certaines difficultés. Dans le cas qui nous concerne, ces problèmes ont surtout ralenti la démarche. Ils sont intimement liés à la fusion municipale. Restructurations massives au sein de l'équipe de professionnels du CLD ainsi qu'au niveau des acteurs du milieu, disponibilité réduite des personnes à rencontrer et difficulté d'obtention de la documentation sont des exemples d'embûches auxquelles nous avons été confrontés.

## **Présentation du territoire - la Ville de Gatineau (Outaouais)**

Lorsque les CLD ont été implantés en Outaouais, le territoire urbain était composé de cinq villes : Gatineau, Hull, Aylmer, Buckingham, Masson et Angers. Ces cinq villes constituaient ce qui était appelé autrefois la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO). Depuis la fusion municipale en janvier 2002, ces cinq villes sont devenues les cinq secteurs de la nouvelle grande Ville de Gatineau. Porte d'entrée du sud-ouest du Québec, Gatineau se situe à l'extrême sud de la région de l'Outaouais sur les rives de la rivière des Outaouais. Elle fait double fonction de centre de services à l'Outaouais et de vitrine du Québec, à la Capitale nationale du Canada. Située dans cette dernière, elle est à mi-chemin entre deux pôles de l'économie canadienne : Montréal et Toronto.

**FIGURE I**  
**Situation géographique de la ville de Gatineau**



Source : <http://pages.infinit.net/hache/carte.html>, page consultée le 9 juillet 2003.

Parmi les quatre autres sous-régions de l'Outaouais : la MRC des Collines-de-l'Outaouais, la MRC Papineau, la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et la MRC du Pontiac, la nouvelle ville de Gatineau est la moins étendue avec une superficie de 339,4 km<sup>2</sup>. Elle est toutefois la plus peuplée avec 70,8 % de la population régionale soit 228 052 habitants (2002). Cette population lui donne le statut de cinquième ville en importance au Québec après Montréal, Québec, Longueuil et Laval. 37 % de son territoire est affecté à des activités agricoles. Comparativement aux profils du Québec, la ville de Gatineau a une population plutôt jeune, une forte proportion de célibataires ainsi qu'un taux de familles monoparentales élevé.

Gatineau est le troisième pôle économique en importance au Québec. En la jumelant avec sa voisine Ottawa, elle compte 1,1 million d'habitants et elles constituent le quatrième marché en importance au Canada. La nouvelle grande ville compte une vingtaine de pôles économiques répartis sur l'ensemble du territoire (centres administratifs, commerciaux ou d'affaires, artères commerciales, parcs industriels ou d'affaires). Alors que l'industrie manufacturière y est peu développée (6 %), les services gouvernementaux y occupent une place importante (23 %). (Ville de Gatineau, 2003)

« Le taux d'activités de la population de Gatineau est largement plus élevé que ceux du reste du Québec, tandis que le taux de chômage est, quant à lui, moindre comparativement à ceux de la province » (Ville de Gatineau, 2003 : 25). Le nombre total d'emplois y est de 111 850 en 2002. Entre 1986 et 1996, le nombre d'entreprises et d'emplois a connu une très forte augmentation. Alors que le nombre d'entreprises a doublé, passant de 3 663 à 7 666, le nombre d'emplois a connu une augmentation de 35 %. (Ville de Gatineau, 2003)

Les employeurs de la région ont la chance d'avoir accès à la population la plus bilingue et la plus scolarisée du Québec. Le taux de bilinguisme atteint 65 % et le taux de diplômés universitaires est de 25 %, soit 5 % de plus que l'ensemble de la province (20 %). Le principal employeur est le gouvernement fédéral avec plus de 21 000 travailleurs. Le revenu moyen des ménages est de 14 % plus élevé que le revenu moyen des ménages du Québec (42 229 \$). Il atteint 48 324 \$. (Ville de Gatineau, 2003)

« En tant qu'élément de la région de la capitale nationale du Canada, la nouvelle Ville de Gatineau [...] offre de nombreux avantages aux entrepreneurs, aux entreprises en démarrage, aux sociétés reconnues, aux cadres supérieurs ainsi qu'aux investisseurs. [...] En moyenne, les sources québécoises investissent chaque année entre dix et quinze millions de dollars dans des sociétés établies dans la région, dont 80 % se trouvent dans le cœur urbain de Gatineau. » (<http://www.directiongatineau.ca/investir.htm>, page visitée le 18 juillet 2003). D'ailleurs, il importe de souligner que la région de l'Outaouais est la seule qui dispose d'un fonds d'investissements et de mesures d'appuis contrôlés localement par la SDÉO. Contrairement aux autres régions qui reçoivent près de deux millions de dollars en mesures d'appuis, contrôlés par la Société de diversification du Québec (SDER) et ses comités de recommandations, l'Outaouais reçoit sept millions de dollars sur des périodes quinquennales.

Gatineau se classe parmi les dix (10) premières villes au monde pour sa qualité de vie. Elle offre un grand éventail d'activités, d'infrastructures touristiques, une centaine de kilomètres de pistes cyclables et plus de 70 kilomètres de sentiers récréatifs. Elle accueille près de six millions de visiteurs par année qui profitent de ses diverses activités culturelles mensuelles. Le plus gros événement qu'elle abrite est sans contredit le Festival des Mongolfières de Gatineau, le plus important rassemblement de ballons au Canada.

## **Le développement local en Outaouais avant l'arrivée de la réforme créant les CLD**

Jusque dans les années 1990, le développement économique social local du territoire urbain de l'Outaouais s'est fait de façon disparate, sans consensus ni *focus* sur des secteurs précis à développer. D'un côté, il y avait les services de développement économique municipaux des cinq villes qui faisaient du développement économique sur leur territoire respectif selon leurs priorités, leurs budgets et en fonction de leurs préoccupations particulières. Leur approche de développement consistait à attirer des entreprises de l'extérieur sur le territoire. C'était le développement par l'attrait d'entreprises, sans soutien technique aux entrepreneurs. Le

développement économique local de Gatineau se faisait sans grand apport à l'entrepreneurship local.

Simultanément, et aussi en parallèle, il y avait les services publics de première ligne de santé et services sociaux et les organismes communautaires qui faisaient le développement social et communautaire.

Les années 1990 ont marqué un tournant dans la dynamique du développement local en Outaouais urbain. Ces années ont accueilli la mise sur pied d'organismes communautaires outillés de fonds de développement et intervenant dorénavant dans le champ de l'économie. De nouveaux dispositifs d'accompagnement prenant en charge le maintien et le développement d'entreprises, la formation de la main-d'œuvre locale et l'accompagnement de projets contribuant à la reconstruction du tissu social (Boucher et Favreau, 1996). En Outaouais, on assiste, entre autres, à la mise sur pied des trois corporations de développement économique communautaire de l'Outaouais (CDÉC), des carrefours Jeunesse-emploi (CJE), d'Option femme-emploi... On pourrait dire que, dès lors, cette région est entrée dans l'ère partenariale, soit un partenariat entre les secteurs privé/public/communautaire. Au plan régional, on retrouvait la Coopérative de développement régionale Outaouais-Laurentides (CDROL), le Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) et la Société de diversification économique de l'Outaouais (SDÉO), qui évoluaient de façon dispersée, soit en ayant très peu de rapports les uns avec les autres.



## **1. IMPLANTATION DU CLD**

### **1.1. Implantation du CLD-CUO**

Le Centre local de développement de la communauté urbaine de l'Outaouais (CLD-CUO) a été mis sur pied le 1<sup>er</sup> avril 1998 sous la supervision du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO). Il a débuté ses activités en septembre 1998 malgré que les fonds du gouvernement n'aient été reçus qu'en novembre de la même année. Son implantation s'est faite sous la responsabilité de la CUO dont le président était M. Marc Croteau. Au départ, la CUO devait accueillir quatre CLD, soit un dans chaque ville (Aylmer, Hull, Gatineau, Masson/Buckingham). Toutefois, la vive opposition des milieux municipaux et celle de la Ville de Masson-Anger de jumeler son territoire avec celui de Buckingham<sup>1</sup>, pour respecter le critère d'un CLD par 25 000 habitants, semble avoir eu un impact sur la tournure des événements puisqu'une seule structure CLD, avec cinq points de services municipaux dans chacune des villes, a été implantée en Outaouais. (Le Droit, vendredi 17 octobre 1997).

Selon la majorité des personnes rencontrées, le CLD-CUO n'a pas intégré ou remplacé une structure de soutien au développement économique existante sur le territoire. Le directeur général du CLD nous a expliqué qu'il y avait des acteurs en Outaouais qui avaient une mission semblable à celle du CLD. En regard des volets dans lesquels intervient le CLD, il y avait les CDÉC, mandatées par Développement Économique Canada (DÉC), et qui faisaient de l'entrepreneuriat privé et social. La Ville, avec ses commissaires industriels et ses consultants, travaillait au niveau de l'économie privée traditionnelle. Le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avait, de son côté, des fonds pour financer des projets. Il y avait aussi le Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais qui avait le mandat de travailler avec les jeunes. Aux niveaux des études et des activités prospectives, le travail était fait par le CRDO ou par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Dans un article du journal Le Droit, le président du CRDO indique que son organisme remplissait très bien la tâche et réussissait à concilier les intérêts locaux et régionaux. Il semble que la venue du CLD-CUO lui ait fait perdre la moitié de son financement (Le Droit, vendredi 22 janvier, 1999). En effet, un de nos entretiens confirme qu'avant l'implantation du CLD, le CRDO avait un fonds d'investissement régional et local ainsi qu'un fonds de la FAE pour financer le démarrage d'entreprises. Avec la mise sur pied des CLD, le mandat local (financement d'entreprises et de projets locaux) a été dévolu au CLD.

### **1.2. Débat autour de la mise sur pied du CLD-CUO**

En effet, la revue de presse nous a permis de constater qu'il y a eu tout un débat autour de la mise sur pied du CLD-CUO. Il semble que son implantation n'ait pas fait l'unanimité. En

---

<sup>1</sup> « Les élus massonnois s'opposent à ce jumelage car, selon la formule proposée, Masson-Angers ne compterait que quatre ou cinq représentants sur la quinzaine de membres au conseil d'administration puisque la majorité des intervenants économiques ont pignon sur rue à Buckingham ». (Le Droit, vendredi 17 octobre 1997 : 6).

entretien, on nous a expliqué que le CLD-CUO a été implanté pendant que le ministère des Affaires municipales était en négociation du PAC fiscal avec les villes :

Il y avait des tensions majeures entre le gouvernement du Québec et les municipalités dans ces négociations.

Certains considèrent qu'il fût bien maladroit de la part du gouvernement de Lucien Bouchard de négocier, à ce même moment, la politique de développement local et régional qui allait demander aux municipalités de jouer des rôles accrus dans le développement économique :

En Outaouais, on a exigé l'implantation des CLD à l'intérieur des commissariats industriels et dans les MRC. En milieux ruraux, les corporations de développement économique ont totalement été remplacées. On passait d'un conseil d'administration contrôlé par les maires [...] à une structure où le municipal ne pouvait pas occuper 50 % des voix : Le monde aime pas ça se faire imposer des structures.

Le débat a surtout émané du monde municipal. Plusieurs personnalités, dont les maires, se sont opposées, dans un premier temps, à la mise sur pied du CLD. D'abord, ils ne voyaient pas l'utilité de financer un autre organisme de développement économique parce qu'ils investissaient déjà dans les commissariats industriels et dans la SDÉO. Ensuite, ils contestaient la structure démocratique CLD qui, disaient-ils, ne leur conférait pas de contrôle absolu sur les sommes injectées. Puis, ils contestaient le type de développement intégré, à la fois économique et social, concerté et partenarial, que la réforme semblait vouloir imposer. Il faut dire qu'à cette époque les cinq municipalités de la région travaillaient en compétition l'une par rapport à l'autre. Finalement, certaines personnes voyaient l'implantation du CLD comme un dédoublement des structures administratives du gouvernement et espéraient qu'il soit intégré à la SDÉO. Le CLD a tout de même été implanté, mais dans un article du journal *Le Droit* du vendredi 13 février 1998, on peut lire :

...personne ne voulait des CLD et personne n'en veut encore aujourd'hui, mais il vaut mieux un modèle qui colle le plus possible à la réalité de l'Outaouais que de s'en faire imposer un.

Il s'agit d'une citation du maire de Hull, Yves Ducharmes, actuellement maire de la nouvelle grande Ville de Gatineau.

Les administrations municipales n'ont finalement eu d'autres choix que de verser, pour la mise sur pied du CLD-CUO, le montant qu'elles versaient en 1996 pour le développement économique de leur milieu, soit la somme de 250 000 \$. (*Le Droit*, vendredi 13 février 1998).



En réalité, la Ville n'a versé que 2/12 de ce qu'elle devait verser et le gouvernement 12/12 de ce qu'il devait donner. L'enveloppe de départ du CLD-CUO fût de 1,2 million de dollars et prévoyait des sommes en ressources et fonctionnement de 200 000 \$. L'entente négociée entre le milieu municipal et le Ministre des régions, le 19 février 1998, prévoyait une participation du milieu municipal de 1 050 000 \$ et du gouvernement de 1 200 681 \$. En 1999, le CLD-CUO s'est mérité 300 000 \$ d'argent neuf. (Le Droit, mardi 15 décembre 1998).

On nous a dit, en entretien, que le budget du CLD-CUO était éclaté et contrôlé en partie par les cinq villes. Le CLD n'avait pas de pouvoir d'allocation sur l'ensemble de son budget.

### **1.3. Une structure organisationnelle virtuelle**

Plusieurs disent que la structure organisationnelle du CLD-CUO était virtuelle. Il s'agissait d'une structure très décentralisée vers les municipalités et des organismes du milieu. En effet, la structure, qui en est émergée, a réparti chacun de ses mandats à divers acteurs. L'entrepreneuriat jeune a été remis au CJEO via le programme Enjeux Outaouais. Le mandat de l'économie sociale a été remis aux trois CDÉC de la région (Gatineau, Hull, Buckingham). La mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA) a été impartie à la Commission scolaire des draveurs (CSD) et une autre mesure spécifique a été impartie à l'organisme Option femme-emploi. Finalement, le mandat de l'entrepreneuriat privé a été remis, sous forme de contrats de services, aux services de développement économique municipaux. Il y avait un CLD comme point de services dans chacune des villes.

Le CLD-CUO avait deux employés dont la tâche était entièrement consacrée à la mission du CLD. Il s'agissait du coordonnateur et de l'adjointe administrative, qui en assuraient l'administration. Ensuite, il y avait des commissaires industriels dont 10 % de la tâche devait être remplie en fonction de la mission du CLD.

Le CLD avait un « Central CLD » dont les principales fonctions comprenaient l'ensemble du processus décisionnel de l'assemblée des membres, du conseil d'administration (CA), du comité exécutif (CE), du comité d'investissement (CI) et du jeu des recommandations entre ces instances. À cela s'ajoutait le cheminement des recommandations au CA de ses différents comités ad hoc et de sa Commission d'économie sociale. En matière d'investissement, ces fonctions comprenaient une discussion sur l'appui à procurer aux projets colligés par les commissaires économiques. Les fonctions du central comprenaient aussi la préparation des dossiers pour le comité d'investissement. En matière de planification, il devait réaliser le Plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALÉE). (Site Internet du CLD-CUO).

Les points de services du CLD constituaient les guichets multiservices à l'entrepreneuriat : guichet unique d'aide et de soutien aux entrepreneurs chargés de coordonner l'offre, la quantité et la qualité des services du CLD sur leur territoire. Les points de services voyaient à la

promotion des services offerts, l'acheminement des demandes de financement et à offrir en direct les services aux clientèles résiduelles (Rapport annuel, 2000). Chaque point de services avait un commissaire, employé de la ville, dont les 10 % de la tâche étaient alloués au mandat du CLD. Il n'y avait aucune ressource terrain qui travaillait directement pour le CLD. Les ressources étaient prêtées par les municipalités.

Le directeur général actuel du CLD nous a expliqué qu'à cause de cette structure décentralisée, le CLD-CUO n'a pu se considérer comme le guichet unique de l'entrepreneuriat à Gatineau. Il s'est plutôt déclaré comme étant un « facilitateur » du développement.

La responsabilité du cheminement des projets était confiée aux commissaires économiques de chacune des villes titulaires du mandat CLD-CUO. Pour les entreprises privées, le commissaire, le coordonnateur du CLD et la ressource chargée de l'accompagnement en plan d'affaires, s'il y avait lieu, convenaient du cheminement optimal pour la réalisation du projet. Pour ce qui est des entreprises d'économie sociale, les projets étaient acheminés vers les commissaires sur la base d'appels de projets au rythme potentiel d'un projet à tous les quatre mois. Le commissaire devait s'assurer d'un examen préliminaire des projets avec le coordonnateur du CLD et le conseiller en entrepreneurship de la CDÉC, qui desservait sa ville, et ils convenaient ensemble du cheminement optimal pour la réalisation du projet. Le commissaire était responsable de l'inscription préliminaire du projet aux fonds du CLD. Il concluait ou non une entente avec l'accompagnateur principal pour la présentation du projet au CI.

Selon un ancien commissaire industriel, les commissaires industriels qui avaient le mandat CLD devaient travailler en fonction des objectifs du CLD et des municipalités. À son avis, les tâches étaient sensiblement les mêmes :

Techniquement, c'était à peu près les mêmes fonctions.

Certaines personnes rencontrées nous ont effectivement indiqué que l'incompréhension du monde municipal, du mandat CLD, a fait en sorte que les commissaires n'ont pas changé leur mode de travail, ce qui a empêché la mise sur pied d'une vision globale du développement sur l'ensemble du territoire urbain.

La nomination des administrateurs du CLD-CUO se faisait par des élections au sein de chacun des collèges électoraux représentant chaque secteur d'activité désigné par le CLD. Le collège du secteur municipal était formé des représentants désignés par la CUO et les autres collèges électoraux étaient formés des personnes et/ou organismes qui, d'après le CLD, étaient les plus représentatifs. La composition des collèges pouvait varier d'une année à l'autre de manière à maintenir la représentativité des secteurs d'activités désignés. Le CLD invitait les personnes et/ou les organismes désignés à se regrouper afin de procéder à l'élection d'un représentant qui serait l'administrateur pour l'année à venir. Chaque collège faisait ensuite savoir au CLD le nom de son ou de ses administrateurs dix jours avant la date fixée par le CLD pour la première

assemblée générale. C'est lors de cette assemblée que les représentants des collèges désignés étaient nommés à titre d'administrateur. (Règlements généraux, 2000)

Les administrateurs étaient nommés pour un mandat d'un an. Seulement ceux qui avaient été nommés pour la première année ont été reconduits pour l'année suivante, soit en 1999. Par la suite, les administrateurs devaient élire, parmi eux, un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier. Chacun d'eux pouvaient être remplacé, en cas d'absence, par une personne qui était nommée par le collège électoral désigné. Cette personne avait droit de parole mais pas le droit de voter. (Règlements généraux, 2000)

**TABLEAU 1**  
**Les collèges électoraux et la représentation au CA du CLD-CUO**

MILIEU OU DIMENSION	COLLÈGE ÉLECTORAL	NOMBRE ADMINISTRATEURS
1) Municipal	Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO)	10
2) Communautaire	Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais (ROCO)	1
3) Affaires	Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais (CCIO)	1
4) Travailleurs - Syndicats	Table FTQ-CSN	1
5) Institutionnel	Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSSO) et Table Éducation-Outaouais	1
6) Coopératives	Conseil des coopératives de l'Outaouais (CCO)	1
7) Culturel	Conseil régional de la culture de l'Outaouais (CRCO)	1
8) Agro-alimentaire	Table de concertation agro-alimentaire de l'Outaouais (TCAO)	1
9) Jeunes	Jeune Chambre d'affaires de l'Outaouais (JCAO)	1
10) Économie sociale	Conseil régional en économie sociale de l'Outaouais (CRESO)	1
11) Tourisme	Association touristique de l'Outaouais (ATO)	1
12) Femmes	Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais (REFAP)	1
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>

Il y avait limitation du CA à 11 administrateurs sur la base de 50 % du CA au milieu municipal. Les 50 % + 1 étaient réservés aux autres milieux. Le CA se composait également du représentant du CLD, du ministère des Régions du Québec et des centres locaux d'emploi. Ils n'avaient pas toutefois le droit de vote. Les députés de l'Assemblée nationale du Québec représentant les circonscriptions électORAles de la CUO recevaient aussi l'invitation. Ils étaient au nombre de cinq en l'an 2000 (Rapport annuel, 2000).

Selon un membre de l'ancien CA, le premier CA du CLD-CUO ne ressemblait pas à un CA d'organismes de développement économique et communautaire. Il ressemblait davantage à un Conseil de ville. Parmi les dix conseillés municipaux en siège, il y avait quatre maires. Selon lui, les réunions reprenaient presque entièrement les débats des conseils de ville. Il dit qu'il y avait une scission à l'intérieur de celui-ci entre le collège municipal et les autres collèges. Ce n'est que lorsque la présidente actuelle est arrivée en poste, une conseillère municipale bien impliquée au niveau communautaire, que cette division s'est atténuée.

#### **1.4 Évaluation du CLD-CUO**

D'abord, en ce qui a trait au développement, cette première structure CLD n'a pas changé les orientations de développement local sur le territoire gatinois. Celle-ci répondait surtout et toujours aux aspirations politiques des maires des cinq villes. La venue du CLD n'a pas non plus enrayé la compétition qui existait entre les cinq municipalités, n'a pas fait émerger une vision globale du développement sur l'ensemble du territoire et aucune planification stratégique propre au CLD n'a été réalisée durant cette période.

En termes de résultats socio-économiques ou de retombées dans le milieu, même si certaines personnes rencontrées considèrent que les résultats des organismes mandatés par le CLD étaient insatisfaisants et que le processus de traitement des dossiers était long, les rapports annuels démontrent que le CLD-CUO a traité plusieurs dossiers, qu'il a investi et suscité de nombreux investissements dans des entreprises et projets locaux et qu'il a entraîné la création ou le maintien de plusieurs emplois durant ses premières années. La dernière partie (évaluation) de ce cahier relate quelques résultats le démontrant.

#### **1.5 Réorganisation de la structure suite à la fusion municipale**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le CLD a procédé à une transformation complète de son organisation. Avec l'abolition des cinq points de services du CLD, le personnel des services de développement économique des municipalités a été rapatrié dans la nouvelle Corporation de développement économique (CDÉ) de Gatineau. La mise sur pied de cette corporation a obligé le CLD à se doter de sa propre équipe de travail terrain : directeur, directeur adjoint, analyste, adjointe administrative, commissaires à l'entrepreneuriat privé et commissaires à l'entrepreneurship social. Ce personnel en entier consacre 100 % de sa tâche aux activités du CLD. Cette nouvelle structure a développé de nouvelles mesures, il a repris le mandat de l'économie sociale qui était imparti au CDÉC et il a aussi rapatrié une partie du mandat imparti au CJEO. Sans que ce soit dit clairement, le CLD tente peu à peu de se redéfinir comme le guichet unique de l'entrepreneurship à Gatineau. Le CA a diminué de moitié tout en conservant la représentativité des secteurs.

## **1.6. Impact de la fusion municipale**

Le passage à une structure CLD plus centralisée semble être favorable à son développement et à sa croissance. La majorité des personnes rencontrées disent que son mandat et ses objectifs spécifiques sont visiblement plus clairs, notamment avec une planification stratégique qui lui est propre. Il a plus de pouvoir sur son intervention puisqu'il est en mesure d'offrir des services en entrepreneurship avec ses propres effectifs et il possède une plus grande marge de manœuvre sur la gestion de ses ressources financières.

Du point de vue du développement, la fusion municipale a changé l'échiquier des acteurs. Certains ont été éliminés (commissariats industriels), d'autres ont été fusionnés (les trois CDÉC en une) et d'autres ont été mis sur pied (la CDÉ). La fusion a exigé de ces acteurs, anciens et nouveaux, à la fois locaux et régionaux, qu'ils se concertent pour s'entendre sur une vision commune du développement local et sur les rôles et responsabilités de chacun. Elle les a obligés à travailler ensemble et les a forcés à arrimer leurs planifications stratégiques locales et régionales. Avec la fusion municipale, l'Outaouais urbain semble en voie de passer d'un développement local urbain disparate vers un développement concerté, partenarial et intégré (économique et social).



## **2. GOUVERNANCE**

### **2.1. Les membres du CLD de Gatineau**

Le CLD de Gatineau est composé d'un maximum de dix-huit (18) membres. La corporation est constituée de quatorze (14) catégories de membres actifs :

- Cinq membres désignés par la Ville ;
- Un membre désigné par le milieu coopératif (CDROL) ;
- Un membre désigné par le milieu agroalimentaire (Table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu de la culture (Conseil régional de la culture de l'Outaouais)
- Un membre désigné par le milieu communautaire (Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu syndical (collège composé de : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale syndicale du Québec (CSQ)) ;
- Un membre désigné par le milieu touristique (Association touristique de l'Outaouais (ATO) ;
- Un membre désigné par les affaires-entrepreneurs (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu des femmes entrepreneures (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu des jeunes entrepreneurs (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu de l'éducation (Table éducation du CRDO) ;
- Un membre désigné par le milieu des loisirs (Unité régional des loisirs et du sport de l'Outaouais (URLSO) ;
- Un membre désigné par le milieu de la santé et des services sociaux (Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais) ;
- Un membre désigné par le milieu de l'environnement (Conseil régional de l'environnement et du développement de l'Outaouais).

Les délégués des collèges électoraux sont élus au suffrage universel (une voix par organisation, majorité simple des voix) lors d'une assemblée convoquée et tenue une fois par année. Elle est organisée par le CLD et le mandat des membres est de deux (2) ans. (Règlements généraux, 2002).

## **2.2. Le conseil d'administration (CA) – CLD de Gatineau**

En 2002, le CLD a revu ses statuts et règlements, faisant passer le nombre d'administrateurs de vingt et un (21) à onze (11). Outre ce changement, le CLD a augmenté la représentation des entrepreneurs en réservant trois sièges à ce milieu et il a intégré les membres des collèges électoraux non élus au CA à la Commission d'économie sociale.

Éligibles aux sièges un à cinq, les membres désignés sont par la Ville de Gatineau. Pour les sièges six à huit, il s'agit des membres désignés par les milieux suivants : coopératif, agroalimentaire, culture, communautaire, syndical, touristique, éducation, loisirs, santé et services sociaux et environnement. Le siège neuf est désigné par le milieu des affaires-entrepreneurs. Le siège dix est désigné par le milieu des jeunes entrepreneurs et le onzième par le milieu des femmes entrepreneures.

Les membres observateurs qui n'ont pas droit de vote sont : le directeur du CLD, le représentant du ministère des Régions du Québec, le représentant des centres locaux d'emploi (CLE) sur le territoire de Gatineau et les députés de l'Assemblée nationale du Québec représentant les circonscriptions électorales de Gatineau. Les administrateurs sont élus tous les deux (2) ans, par et parmi les membres actifs qui sont présents à l'assemblée générale annuelle. Leur mandat est d'une durée de deux (2) ans.

Il n'y a pas d'équilibre hommes/femmes au sein du CA du CLD de Gatineau puisque sur onze (11) administrateurs, il y a huit (8) femmes. Pour ce qui est de la représentativité des secteurs, on nous a dit que malgré le fait que les conseillers municipaux sont minoritaires, leur opinion a énormément de poids dans les décisions parce que la Ville est un bailleur de fonds du CLD.

Le CA se rencontre environ huit (8) fois par année. Généralement, il n'y a pas de réunions durant l'été. En 2001, il y eu plus de réunions à cause de la réforme liée à la fusion municipale. Le taux de participation aux réunions du CA est d'environ 70 %, ce qui est nettement meilleur que dans l'ancienne structure du CLD, et ce, pour l'ensemble des comités. Les élus municipaux sont, semble-t-il, ceux qui s'absentent le plus. Les réunions du CA ont lieu le jour et il s'agit d'un facteur de réussite.

Le directeur général du CLD nous a expliqué que l'ancien CA avait un penchant pour l'entrepreneurship. Maintenant, il semble vouloir tendre davantage vers le développement communautaire. Toutefois, les membres ont de la difficulté à revenir en arrière surtout avec la nouvelle composition du CA qui accueille plus d'entrepreneurs. Il affirme que le CA est moins porté vers l'économie sociale et qu'il est difficile de faire passer des projets. Il trouve que le CA est trop de droite.

Les personnes rencontrées disent que les relations entre les membres sont très bonnes. On nous a indiqué que tous les membres du CA ont une demie ou une journée complète de



formation durant une année. On prétend toutefois qu'il est bien difficile pour les nouveaux membres de comprendre tous les fonds disponibles au CLD.

Le directeur général nous a dit que le CA est très protocolaire. Toutes les résolutions sont préparées d'avance pour les réunions avec tous les attendus. Chaque commissaire du CLD est responsable de présenter ses résolutions, revues et corrigées par le directeur. Ensuite, ce dernier doit rédiger un sommaire exécutif pour les membres du CA qui, selon lui, ne veulent pas lire toute la brique qu'ils reçoivent.

Le CA gère et dirige les affaires du CLD en conformité avec le mandat du CLD :

- Il accomplit tous les actes nécessaires à la réalisation des buts que poursuit le CLD conformément à la loi et aux règlements généraux ;
- Il adopte de nouveaux règlements ou les modifie, s'il y a lieu ;
- Il adopte les résolutions qui s'imposent pour réaliser les mandats du CLD ;
- Il nomme, révoque et remplace tout représentant du CLD au sein de tout organisme ou organisation ;
- Il prend les décisions concernant l'engagement des employés, les achats et les dépenses qu'il peut autoriser, les contrats et les obligations où il peut s'engager ;
- Il prépare un budget annuel qui doit être autorisé par l'assemblée annuelle des membres ;
- Il exerce tous les pouvoirs utiles et nécessaires à la réalisation du mandat du CLD.

### 2.3. Le comité exécutif (CE)

Le comité exécutif du CLD est composé de quatre (4) membres. Le **président**, qui préside les assemblées des membres, les réunions du CA et du CE et qui signe tous les documents officiels pour le CLD. Il y a le **vice-président** qui remplace le président en cas d'absence ou de refus d'agir, le **secrétaire** qui signe et garde tous les procès-verbaux, les documents constitutifs et tout autre document du CA et, finalement, le **trésorier** qui voit à la comptabilité du CLD, à la préparation des états financiers et aux prévisions budgétaires. Il conserve tous les documents financiers. Les membres du CE sont élus par les administrateurs lors de la première réunion du CA pour un terme d'un (1) an (Règlements généraux, 2002).

Le CE veille au bon fonctionnement des affaires courantes du CLD. On nous a dit que les officiers se rencontrent surtout pour préparer des documents ou des réflexions pour les rencontres du CA. Aucun pouvoir ne lui revient mais il peut être mandaté de façon ponctuelle par le CA.

## **2.4. Les divers comités du CLD de Gatineau**

Le CLD de Gatineau possède cinq (5) comités ad hoc : la Commission d'économie sociale, le comité PALÉE, le comité d'investissement (CI), la SOLIDE et un petit comité Micro-Crédit.

La Commission d'économie sociale est composée de onze (11) personnes, dont trois administrateurs du CLD, six membres de différents collèges électoraux et un membre non votant. Cette commission se charge de guider le CA dans ses interventions en matière d'économie sociale. Elle lui recommande de participer financièrement dans des projets en économie sociale, lui fait des recommandations sur sa politique d'intervention en économie sociale et elle participe à la confection du PALÉE en matière d'économie sociale. La Commission d'économie sociale se positionne sur tous les problèmes à caractère social. Elle s'est réunie sept (7) fois en 2002. Deux fois par année, la Commission organise une rencontre avec tous les secteurs qui sont liés à l'économie sociale dans le but de valider leurs orientations.

Le CI, il est composé de six (6) membres du CA. Il se charge d'étudier les dossiers d'investissement (Jeunes et FLI) et de faire des recommandations au CA. Le CI s'est rencontré neuf (9) fois en 2002. Le Comité Micro-Crédit est composé d'employés.

Le CI et la Commission d'économie sociale se rencontrent aux six semaines, soit six (6) ou huit (8) fois par année. Les réunions ont généralement lieu deux semaines avant la réunion du CA. S'il n'y a pas de projets à approuver au CA, les réunions des comités sont annulées.

## **2.5. Les usagés**

En entrepreneurship privé, on nous a dit que les personnes rencontrées ont généralement entre 30 et 45 ans. En économie sociale, les clients semblent surtout être des organismes du milieu ainsi que des entrepreneurs qui veulent se créer un emploi. On nous a dit qu'il y a peu d'activités pour la population *at large* à part des séances d'information, offertes par l'agent de communication, sur les services du CLD. Le directeur général nous a indiqué que les activités concernent davantage les entrepreneurs.

## 2.6. Les partenaires du CLD de Gatineau

**TABLEAU 2**  
**Les partenaires du CLD de Gatineau**

<b>PARTENAIES</b>	<b>LES ORGANISATIONS SECTORIELLES</b>
ACLDQ (Association des centres locaux de développement du Québec)	URLSO (Unité régionale de loisirs et de sport de l'Outaouais)
CDÉC de Gatineau (Coopérative de développement économique communautaire de Gatineau)	CRCO (Conseil régional de la culture de l'Outaouais)
CDÉG (Corporation de développement économique de Gatineau)	TCAO (Table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais)
CDET (Centre de développement d'entreprises technologiques)	CDROL (Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides)
CJEO (Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais)	MICQ (ministère de l'Industrie et du commerce du Québec)
Les CLD de la région (CDL des-Collines-de-l'Outaouais, CLD du Pontiac, CLD Vallée-de-la-Gatineau, CLD Papineau)	MR (ministère des Régions)
CLE (Centre local d'emploi)	OFE (Option Femmes Emploi)
CRDO (Conseil régional de développement de l'Outaouais)	OI (Outaouais International)
CRIEG (Centre régional d'incubation d'entreprises de Gatineau)	SDÉO (Société de diversification économique de l'Outaouais)
CSD (Commission scolaire des Draveurs)	SOLIDEQ (Société local d'investissement et de développement de l'emploi du Québec)
DÉC (Développement économie Canada)	Ville de Gatineau
Emploi-Québec	
Enjeu Outaouais	
FRSTQ (Fonds régional de solidarité des travailleurs du Québec)	

Source : Rapport annuel, 2002 : 3.

### 2.6.1 Les groupes actifs

Selon les personnes rencontrées, les principaux groupes actifs au niveau du développement local à Gatineau sont, du côté des institutions gouvernementales : le DÉC, le MIC, la CDÉ, le CRDO, la SDÉO, le CLD, Investissement Québec et la Ville de Gatineau. Au niveau des organisations du milieu on retrouve principalement : la CDÉC, la CDROL, le CJEO, le Fonds de Solidarité de la FTQ, les institutions financières, le groupe de Capital de Risque, le Centre de développement des entreprises technologiques (CDTI) et la Corporation de développement des entreprises technologiques (CDET). Le directeur général du CLD a également souligné les groupes de promoteurs qu'il ne faut pas sous estimer et le groupe d'investisseurs privés (les trois principaux hommes d'affaires de Gatineau). À son avis, ces derniers génèrent beaucoup plus d'emplois et d'investissements. Voici ce que le directeur général nous a précisé en entretien :

Ce ne sont pas tant les acteurs de développement [organismes] que le milieu qui font le développement. Ce sont les gens d'affaires qui effectuent le développement économique. De la même façon au niveau du développement social, ce sont les organismes qui innovent chacun chez-eux, chacun chez-elles, afin de démarrer de nouvelles initiatives, de nouveaux programmes et à la lueur du pouls du milieu. C'est vraiment le milieu qui influence le développement local. En général, le développement est porté par les mêmes. Il s'agit d'une réalité régionale. Du point de vue du développement économique, il y a dix ou quinze acteurs qui mènent la région. Dans le domaine social, il s'agit de dix ou quinze associations. Le CLD est là pour stimuler. Le développement part de l'individu ou de l'organisme qui, selon ses besoins, va cogner à une porte peut importe le niveau, le palier gouvernemental. La porte à laquelle va cogner un promoteur n'est pas importante dans la mesure où l'organisme qui l'accueille le dirige vers l'organisme approprié.

Au niveau des instances publiques, le CRDO assure la concrétisation de la planification régionale stratégique de l'Outaouais qui définit les axes et les priorités de développement de la région. Il est un agent de concertation entre les divers acteurs avec ses tables sectorielles (ex : Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais et la Table CRD/CLD). Le CRDO agit comme un agent de concertation entre les cinq (5) CLD de l'Outaouais. Le comité CLD-CRD permet la mise en commun des différents projets et expertises des cinq (5) CLD. Le CRDO dispose d'un fonds de développement régional pour financer des projets régionaux et locaux lorsqu'ils sont structurants au niveau local. Le CLD s'est impliqué financièrement dans cinq (5) dossiers régionaux en 2002. La nouvelle Corporation de développement économique, de son côté, soutien le développement d'entreprises privées de plus de deux (2) ans d'existence. Elle fait de la prospection et de la consolidation dans les secteurs : manufacturier, du tourisme, de la haute technologie et du tertiaire-moteur. Elle travaille de concert avec le CLD dans certains projets et utilise les fonds du CLD. Pour ce qui est de la SDÉO, elle s'occupe de stimuler la diversification économique de l'Outaouais par des investissements dans des projets avant leur réalisation (études-formations) et dans leur réalisation aux niveaux local et régional. Elle finance aussi des projets du CLD. Pour ce qui est du CLD, il offre des soutiens technique et financier au démarrage, à l'expansion et à la consolidation de petits projets d'entreprises privées et d'économie sociale au niveau local. Il élabore le PALÉE en fonction des orientations régionales du CRDO et il privilégie les secteurs : agro-alimentaire, culture, produits de la forêt, environnement, tourisme, économie sociale et technologie de l'information.

Au niveau des organisations du milieu, la CDÉC de Gatineau fait de la revitalisation dans les quartiers ciblés comme prioritaires en milieu urbain. Elle reçoit du financement de la SDÉO et du CLD et travaille en partenariat avec ce dernier dans le soutien d'entreprises d'économie sociale dans ses quartiers d'intervention. Pour sa part, le CJEO est mandaté par le CLD pour soutenir les jeunes entrepreneurs (18 à 35 ans) via le programme Enjeux Outaouais. La CDROL de son côté accompagne les projets de création de nouvelles coopératives.

## 2.7. Relations partenariales

Premièrement, on remarque un certain partage des rôles et des responsabilités à divers niveaux dans les relations entre les divers acteurs de développement à Gatineau. D'abord, on peut voir une division en fonction du territoire d'action. Alors que certains interviennent et financent des projets régionaux, d'autres se concentrent davantage sur les projets locaux ou encore à l'échelle du quartier. Certains agissent tout de même à plusieurs niveaux (CRDO, SDÉO). Ensuite, on note une division en fonction de l'âge de l'entreprise. Cette distinction se fait davantage au niveau du soutien technique offert par le CLD et la CDÉ. Alors que le premier s'intéresse aux entreprises de moins de deux ans, le deuxième opte pour celles de deux ans et plus. Troisièmement, certains acteurs se divisent la tâche en fonction de l'âge des entrepreneurs. À titre d'exemple, les services techniques d'aide aux jeunes entrepreneurs sont offerts par le CJEO. Finalement, il y a une division qui se fait en fonction du secteur d'activités dans lequel s'inscrit le projet. En effet, une entreprise que se situe dans le secteur manufacturier devrait être dirigée vers la CDÉ.

Parmi les relations entretenues entre les divers acteurs, il y a des rapports d'impartition de mandat, de partenariat/concertation et des liens financiers. La majorité des personnes rencontrées disent que les relations sont bonnes, serrées, complémentaires et teintées de respect. Elles disent que les acteurs ont une volonté de travailler ensemble, de se concerter. On nous a dit que la concertation se faisait énormément dans les dossiers entre les commissaires des diverses organisations, que ce soit en économie privée ou en économie sociale. Plusieurs personnes travaillent dans le milieu depuis longtemps et bon nombre d'entre elles se connaissent depuis un certain temps :

Il y a du partenariat avec les commissaires en économie sociale. Se sont tous des gens qui se connaissent. C'est quasiment une grande famille. Il y a de bonnes relations parce qu'il y a de la communication et que chacun respecte ses balises... En effet, il y a des liens très étroits avec la CDÉC du côté des commissaires à l'économie sociale. Il y a un partage des dossiers selon le mandat des organisations et selon l'expertise des personnes en poste dans les deux organisations. Les relations sont excellentes. Il faut dire qu'elles dépendent grandement des personnes en présence. Les employés de la CDÉC et du CLD qui travaillent au niveau de l'économie sociale se connaissent très bien. Ils ont des liens depuis longtemps, souvent à cause d'emplois antérieurs.

Malgré tout, on nous a dit que la concertation est difficile à Gatineau parce qu'il y a beaucoup d'acteurs qui font du développement économique et parce que les gens manquent de temps pour le faire. Il est également mentionné à l'unanimité qu'il n'y a pas de hiérarchie dans les relations. Aucun acteur n'est responsable ou se prétend responsable du développement socio-économique du territoire et ne possède pas le pouvoir de l'orienter. On nous a tout de même précisé que les planifications stratégiques des instances gouvernementales du Québec et du Canada sont largement influencées par la politique.

Certaines données nous indiquent qu'il existe tout de même des facteurs de tension entre certains acteurs. D'une part, il y a la reprise du mandat de l'économie sociale et d'une partie du mandat jeune par le CLD qui semble avoir fait des frictions. Il faut rappeler que le mandat de l'économie sociale était imparti aux trois CDÉC de l'Outaouais avant la fusion municipale et la réorganisation interne du CLD. Depuis, le CLD a repris ce mandat et en conserve l'enveloppe budgétaire. Il remet quand même une subvention à la CDÉC<sup>2</sup>, mais d'une valeur beaucoup moindre. Le directeur de la CDÉC nous a expliqué qu'avant que le processus de fusion soit enclenché, l'entente avec le CLD était que la nouvelle CDÉC serait l'unique responsable de l'économie sociale. Ce n'est pourtant pas ce qui s'est passé ! Ensuite, il y a la vision traditionnelle de développement de certains acteurs qui est revendiquée par d'autres. Il y aurait des divergences dans leurs visions de l'entrepreneurship, dans l'articulation des projets et dans l'élaboration des plans d'affaires. Il y a aussi le manque de reconnaissance de l'économie sociale de quelques-uns qui fait grincer les autres et, finalement, le manque de reconnaissance des organismes du milieu.

## 2.8 Définition du développement local

En général, les personnes rencontrées s'entendent pour dire que le développement local est le développement d'un territoire plus restreint, soit celui de l'Outaouais. Pour eux, faire du développement local c'est mobiliser les forces vives du milieu, encourager les entrepreneurs locaux à se prendre en charge et à développer des entreprises prospères qui auront des retombées dans le milieu. Certains croient que le développement local n'est pas endogène et qu'il a besoin des forces de l'extérieur :

La grande préoccupation du développement local dans l'Outaouais est de créer de l'emploi dans le milieu pour développer l'autonomie de la région.

## 2.9 Vision de l'économie sociale en Outaouais

Politique FDEES, 2001 : 3 :

- Pour le CLD Gatineau, l'économie sociale est une approche de développement partagée par des personnes, une communauté pour harmoniser des besoins sociaux, la création d'emplois durables et le développement économique au niveau local et régional. Par sa volonté de justice sociale et de répartition de la richesse collective, elle lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion sous toutes ses formes. (Document : *Osons la solidarité* présenté par le Chantier de l'économie sociale à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi de l'automne 1996).

<sup>2</sup>

Les trois CDÉC de l'Outaouais ont été fusionnées en une seule CDÉC, la CDÉC de Gatineau, dans le processus de fusion municipale.

Le directeur général dit que le CLD se fie beaucoup au Chantier de l'économie sociale, à l'expérience des membres de la Commission d'économie sociale du CLD et aux membres de la Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais du CRDO (TRÈS). Il dit qu'il y a des initiatives très intéressantes dans la région. Le secrétaire du CA confirme que l'économie sociale constitue une priorité et que parmi toutes les mesures, c'est dans l'économie sociale qu'il y a le plus d'investissements (prêts).

Beaucoup d'acteurs tiennent compte de l'économie sociale dans leur planification stratégique. Même si certains pensent qu'elle est un peu marginale par rapport à l'économie traditionnelle, ils prétendent qu'elle répond tout de même à des besoins locaux. C'est pourquoi ils disent qu'il faut s'en occuper et la supporter :

Elle constitue une voie parmi d'autres qui ne répondra jamais à tous les problèmes.

D'un autre côté, une personne, ayant une vision plus traditionnelle du développement, nous a dit que l'économie sociale ne génère pas beaucoup de retombées immédiates. Elle prétend que les dossiers prennent du temps à lever, qu'il faut un consensus trop long à aller chercher :

L'économie sociale ne fait pas partie [de nos priorités]. L'économie ne peut être sociale. Elle te permet de faire du profit ou non. Tu tires la ligne. Ou tu fais de l'économie, ou tu fais du social !

### 3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

#### 3.1. Le PALÉE

Le premier PALÉE a été conçu en quatre phases. Les trois premières ont été développées par un consultant mandaté par le CLD et la dernière par le directeur général actuel. Les trois premières phases constituaient le diagnostic de l'organisation du CLD. Elles ont positionné l'organisation et démontré que le CLD-CUO ne constituait pas le guichet unique de l'entrepreneuriat sur le territoire urbain de l'Outaouais. La dernière phase de ce PALÉE était le plan d'action du CLD. Elle a été construite une fois les actions réalisées. Le premier PALÉE a été accepté de force par le CA en juin 2002<sup>3</sup>.

Une personne rencontrée nous a confié que la complexité de l'ancienne structure éclatée du CLD a rendu très difficile la réalisation du PALÉE. Le directeur général croit que l'absence du premier PALÉE n'a pas eu d'impacts négatifs sur les activités du CLD-CUO. Cependant, il convient qu'un PALÉE permet de voir, avec les indicateurs, si le CLD répond à ses objectifs. À son avis, le deuxième PALÉE permettra de contribuer davantage à l'économie locale et à construire des partenariats avec les autres acteurs du milieu.

C'est en juin 2002 que c'est enclenché le processus d'élaboration du deuxième PALÉE. À ce moment, le CA a mis en place un comité de pilotage PALÉE formé de ses membres. Il devait planifier le processus dans lequel allait s'intégrer le PALÉE. Le comité a validé un questionnaire qui a été passé à tous les secteurs d'activités faisant partie du CA : coopératif, femmes, jeunes, agroalimentaire, Emploi-Québec, loisirs, environnement et municipal. Le CRDO, le secteur de la culture et les syndicats ont également été interpellés, même s'ils ne font pas partie du CA du CLD. Le seul secteur exclu du processus de façon volontaire est le secteur de la forêt.

Les acteurs rencontrés devaient se positionner à deux niveaux :

- Au niveau des secteurs d'activités : pour savoir ce qui s'est passé dans chacun d'eux dans le domaine de l'entrepreneuriat et du développement local durant les trois dernières années. Le CLD voulait saisir les opportunités pour les prochaines années ;
- Au niveau du CLD (membres du CA et employés du CLD) : pour déterminer les forces et les faiblesses de la structure du CLD. Il s'agissait d'identifier les améliorations à apporter au CLD.

Une fois les consultations terminées, le comité de pilotage a été transformé en comité de validation. Il devait prendre connaissance du résumé des consultations et en faire ressortir les grands constats. Le PALÉE a ensuite été construit à partir de ces constats. Dans ce processus, le CLD a tenu compte des orientations des planifications stratégiques de ses partenaires.

---

<sup>3</sup> Il nous a été impossible de nous procurer une copie du document.



Depuis septembre 2002, la Ville de Gatineau procède à la réalisation de son plan, Emploi-Québec a fait son Plan local d'intervention (PLI) et la CDÉ ainsi que le CRDO ont fait de même. Toutes ses planifications stratégiques ont influencé la production du PALÉE ainsi que le Rendez-vous national des Régions auquel a participé le directeur du CLD.

Le CLD a terminé la rédaction de son PALÉE en avril 2003. En principe, celui-ci aurait dû être validé par le CA, le CRDO et par Emploi-Québec avant d'être déposé devant le ministre. Cependant, le CLD a décidé d'arrêter le processus étant donné le changement de gouvernement et l'incertitude qui règne en ce qui a trait à l'avenir des CLD. Il prévoit son dépôt vers septembre 2003.

Un entretien avec le directeur général nous permet néanmoins d'élaborer sur les priorités, les axes et les actions qui guident la production du PALÉE. D'abord, les priorités sont les jeunes, les femmes et le développement des compétences. Pour cette dernière priorité, le CLD a constaté que plusieurs faillites d'entreprises sont liées directement au manque de compétences entrepreneuriales ou spécifiques à des champs d'interventions des entrepreneurs.

Le PALÉE reprend le modèle de la planification stratégique régionale du CRDO. Il reprend non seulement la démarche mais aussi les secteurs et les orientations régionales. Le CLD lui donne la « couleur locale ». Donc pour ce qui est des axes, le CLD reprend chacun des axes du CRDO et cible des priorités.

**TABLEAU 3**  
**Axes et priorités du PALÉE du CLD de Gatineau**

<b>AXE</b>		<b>PRIORITÉS</b>
I	Développement et pleine utilisation des ressources humaines régionales.	Les jeunes, les femmes et le développement des compétences.
II	Développer et diversifier l'économie en s'appuyant sur l'entrepreneurship et l'innovation.	Secteurs priorisés : tourisme, technologie de l'information, agroalimentaire, culture et industrie culturelle, économie sociale, environnement et entreprise innovante <sup>4</sup> .
III	Développer et adapter les infrastructures et institutions aux besoins de la région (axe des partenariats).	Secteurs priorisés : éducation, santé, transport, soutien aux développements local, sectoriel et régional. Le CLD veut faire de meilleurs maillages avec ces secteurs et développer des partenariats plus intégrés au niveau du développement régional. Partenariats internes : mettre l'accent sur la commercialisation, sur les banques de consultants et sur de meilleures pratiques en matière de financement. Partenariats externes : intégrer l'ensemble des partenaires.
IV	Développement social et qualité de vie.	Priorités : les jeunes et la pauvreté, l'amélioration de la qualité de vie par les loisirs et le sport et l'économie sociale. Partenariats avec la CDÉC, supporter les activités de la TRÉS, faire des études régionales, actions avec le Relais Plein air, Baie McLaren, etc.

Entre autres, les mesures prises seront :

- Au niveau des femmes : le micro-crédit, le *coaching*, du suivi, l'accès au capital, des ententes avec le réseau Jeune entreprise et les dossiers de relève ;
- Au niveau du développement des compétences : en collaboration avec le CLE et pour soutenir les entreprises il y aura de la formation, du démarrage d'entreprise, l'utilisation du fonds d'urgence, le développement de marchés et de la commercialisation ;
- Au niveau des jeunes : il y aura du mentorat, des actions axées sur la relève, des collaborations avec la Fondation en entrepreneurship, l'emphasis sur le réseau Jeune entreprise, la promotion des fonds, le développement des idées et du démarrage d'entreprises innovantes.

Au niveau des secteurs, le CLD aimerait intégrer davantage la formation spécifique parce qu'une problématique existe en Outaouais au niveau des métiers traditionnels (plombier, électricien, etc.). Au-delà des cartes de compétences que les gens intéressés doivent obtenir, le CLD souhaite une formation en entrepreneurship spécifique à ce genre de métier.

D'autre part, le CLD aimerait qu'il y ait un meilleur maillage avec Solution antennes. Cette organisation est branchée sur tous les réseaux publics et parapublics d'offres de contrats

<sup>4</sup> Pour le CLD, une entreprise innovante n'est pas nécessairement dans les secteurs prioritaires. Cependant, elle risque d'augmenter l'offre significativement au niveau de Gatineau.

(appels d'offres). Le CLD veut payer pour que ces entreprises soient membres de cette organisation. Il souhaite aussi évaluer l'incubateur actuel et relancer un autre projet.

La planification du CLD sera faite pour trois (3) ans. À chaque année, un plan d'action est fait. Le troisième plan sera constitué des actions non réalisées dans les deux précédents.

### **3.2. Les ressources du CLD**

#### *3.2.1. Les ressources financières*

Pour ce qui est du budget du CLD de Gatineau, le directeur général nous a dit que le fonctionnement réel du CLD coûte 711 000 \$ en salaires, locaux, matériaux, ordinateurs, etc. Pour l'année 2003, le CLD fonctionnera avec 2 100 000 \$ de budget de fonctionnement et de fonds. Les montants sont déterminés au prorata de la population du territoire (225 000 habitants). La masse salariale du CLD est de 557 000 \$. Son exercice financier se termine le 31 décembre de chaque année. Ses livres et ses états financiers sont vérifiés à chaque année par un vérificateur externe qui dépose un rapport à l'assemblée générale annuelle des membres qui doit l'accepter (Règlements généraux, 2002).

#### *3.2.2. Les obligations du CLD envers ses partenaires financiers*

À chaque année, le CLD doit remettre un rapport de ses activités ainsi que ses états financiers pour l'année précédente au MRQ à la date prévue dans l'entente avec le ministère et la Ville. Il doit également leur remettre un état détaillé des sources de financement et de l'utilisation de ces sommes par activité (Règlements généraux, 2002).

Le directeur général du CLD nous a mentionné que le MRQ est souple dans ses délais et que le CLD a une marge de manœuvre totale au niveau de ses activités dans la mesure où il respecte l'essence de la loi du ministère. Il dit qu'il y a tout de même certaines décisions qui sont dictées à l'avance par celui-ci. Pour ce qui est de la Ville de Gatineau, le CLD doit lui présenter ses rapports annuels.

#### *3.2.3. Les ressources humaines*

Avec la réorganisation interne, qui a suivi la fusion municipale, le CLD a conservé son directeur général et son adjointe administrative. Il s'est doté d'un directeur adjoint, d'un analyste et de quatre commissaires : deux en économie sociale et deux en économie privée. La majorité des personnes embauchées viennent du milieu du développement local : deux ressources viennent du CDROL, une autre de la CDÉC de Gatineau, une d'Option femme emploi, une du CLD de Papineau et une autre du CJEO.

### 3.2.4. Les relations internes

À l'arrivée des quatre commissaires, on nous a dit qu'il y a eu quelques tensions. C'est surtout au niveau de l'administration. Il s'agirait d'une surcharge de travail liée à l'intégration des nouveaux employés et à leur familiarisation avec la politique du CLD. Il y a eu des rectifications faites par la direction et le tout est rentré dans l'ordre. Toutes les personnes rencontrées à l'intérieur de l'organisation nous ont dit que les relations sont excellentes. Le directeur souligne qu'il s'agit d'une toute nouvelle équipe, jeune et dynamique.

### 3.3. Les fonds, volets et mesures

Avant de faire la description de chacun des fonds, voici les **secteurs économiques privilégiés** par le CLD pour chacun des fonds :

- Agro-alimentaire
- Culture
- Transformation des produits de la forêt
- Technologie de l'information
- Tourisme
- Économie sociale
- Environnement

Les **secteurs d'activités** prioritaires sont :

- Secteur primaire
- Secteur manufacturier
- Secteur tertiaire-moteur

Spécifiquement :

<b>Entreprises manufacturières de base :</b>	Aliments et boisson, caoutchouc, produits du bois, du papier et produits connexes, imprimerie, première transformation des métaux, produits métalliques, produits minéraux non métalliques, produits du pétrole et du charbon.
<b>Entreprises manufacturières traditionnelles :</b>	Tabac, cuir, textile, bonneterie, vêtement, meubles et articles d'ameublement.
<b>Entreprises manufacturières modernes :</b>	Machinerie, matériel de transport, appareils et matériaux électriques, produits chimiques, industries manufacturières diverses.
<b>Tertiaire moteur :</b>	Génie conseil, robotique, informatique (conception et fabrication de logiciels), recyclage, protection de l'environnement, tourisme.

Pour ces secteurs, nonobstant ce qui précède, les administrateurs s'entendent pour considérer tout projet à fort potentiel, c'est-à-dire ayant un contenu favorisant une des facettes suivantes : la technologie, l'innovation, l'exportation, le design ou une réponse à des besoins particuliers du milieu en termes de marché et de création d'emplois (Politique FLI, 2002 : 8).

### *3.3.1. Les fonds en économie privée*

#### **Fonds local d'investissement (FLI) :**

Politique FLI, 2002 : 3 :

- La mission du FLI est destinée à la création et au maintien d'emplois par le biais d'aide financière et technique qu'elle apporte au démarrage ou à l'expansion de PME localisées sur le territoire de la Ville de Gatineau. Le FLI est un outil financier apte à accélérer la réalisation des projets d'entreprises sur le territoire et, en ce sens, le CLD Gatineau intervient de façon proactive dans les dossiers. Le CLD Gatineau encourage l'esprit d'entrepreneurship et sa tâche de développement consiste à supporter les nouveaux entrepreneurs dans leurs projets afin de : créer et soutenir des entreprises viables, financer le démarrage, supporter le développement de l'emploi, contribuer au développement économique du territoire de la Ville de Gatineau.

Ce fonds est utilisé pour les entreprises privées et d'économie sociale. Les sommes sont offertes sous forme de prêts : prêt participatif, garantie de prêt, cautionnement, acquisition d'obligations ou autres emprunts, participation au capital-action, capital social ou autrement jusqu'à un maximum de 100 000 \$ par intervention. Le CLD vise des investissements inférieurs à 100 000 \$ afin de promouvoir la mise sur pied de petites entreprises et la création ou le maintien d'emplois viables :

Politique FLI, 2002 : 4 :

- Le FLI a pour but de doter les entreprises d'une structure de saine capitalisation nécessaire à la réussite d'un projet. [...] Il est donc un levier essentiel au financement à obtenir d'autres sources tels un prêt conventionnel d'une institution financière, une subvention, une mise de fonds, autre capital d'appoint, etc.

Le CLD dispose de 431 000 \$ par année pendant cinq (5) ans du MRQ pour ce fonds. Il s'agit d'un montant total de 2 159 300 \$. En 2003, le CLD en est au dernier versement. Jusqu'à maintenant, les tranches d'argent étaient versées automatiquement lorsque le CLD avait engagé 70 % de la somme.

Les **entreprises admissibles** au FLI sont :

- Les entreprises en démarrage, incluant celles de l'économie sociale lorsque les objets s'inscrivent dans les orientations de la politique d'investissement, lorsqu'elles sont dûment incorporées et qu'elles génèrent de l'activité économique ;
- Exceptionnellement, les entreprises en expansion ou en consolidation dont les objets s'inscrivent dans les orientations de la politique FLI et qui sont dûment incorporées ;
- Les projets qui s'appuient sur un plan d'affaires sur trois (3) années d'opération et qui démontrent que l'entreprise à être créée présente de bonnes possibilités de viabilité et de rentabilité ;
- Les entreprises qui vont entraîner la création d'au moins deux (2) emplois permanents ou l'équivalent en personne/année, dans les deux années suivant la date du début des activités du projet ;
- Les entreprises qui comportent des dépenses en immobilisation ;
- Les entreprises qui sont financées en partie par une mise de fonds de l'entrepreneur, égale ou supérieure à 20 % de la valeur des dépenses admissibles du projet ;
- Les entreprises qui démontrent au CLD que l'aide financière est essentielle à la réalisation du projet ;
- Et les entreprises qui réalisent un projet dans tous secteurs d'activité économique déterminés par la politique FLI.

Politique FLI, 2002 : 5 :

- Le CLD Gatineau attache beaucoup d'importance à la qualité des ressources humaines de l'entreprise. Il reconnaît que la véritable force de l'entreprise repose principalement sur les entrepreneurs et les travailleurs qui la composent.

D'autres facteurs comme les retombées économiques du projet en termes de création d'emplois, l'esprit d'ouverture des entrepreneurs envers leurs travailleurs et leur approche dans les relations de travail, peuvent bonifier un dossier et influencer les décisions d'investissement. Pour les entreprises en consolidation, les conditions sont adaptées au contexte.

Les **critères d'investissement** sont :

Politique FLI, 2002 :

- La viabilité économique d'un projet ;
- Des entrepreneurs possédant des connaissances et une expérience pertinente du domaine ainsi que des connaissances et aptitudes en gestion ;
- Un plan d'affaires qui démontre une permanence de rentabilité, des perspectives d'avenir et un impact économique significatif ;

- Des retombées économiques en terme de création d'emplois ;
- Un apport de capital provenant d'autres sources, autre que la mise de fonds des promoteurs ;
- Le support de ressources du milieu pour appuyer les entrepreneurs et les conseiller dans leur entreprise.

La **Société local d'investissement dans le développement (SOLIDE)** de Gatineau :

Politique SOLIDE, 2001 : 2 :

- La SOLIDE de GATINEAU gère un fonds d'investissement destiné à la création et au maintien d'emplois par le biais d'aide financière et technique qu'elle apporte au démarrage ou à l'expansion de PME localisées sur le territoire de la Municipalité.
- Elle constitue un outil financier pouvant accélérer la réalisation de projets d'entreprises dans lesquels elle se charge d'intervenir de façon proactive. Elle encourage l'esprit d'entrepreneuriat en supportant les nouveaux entrepreneurs dans leurs projets afin de : créer et soutenir des entreprises viables ; financer le démarrage ou l'expansion d'entreprises; supporter le développement de l'emploi ; contribuer au développement économique du territoire de la Municipalité.

Le CLD a créé la SOLIDE comme une corporation indépendante. Elle a un CA composé à moitié de gens d'affaires et à moitié d'administrateurs. Elle gère un fonds de 500 000 \$, financé à 100 % par SOLIDEQ (fonds de la FTQ) qui s'engage à lui donner indéfiniment des tranches de 500 000 \$, une fois les 500 000 \$ dépensés.

Le type de financement offert par la SOLIDE constitue

Politique SOLIDE, 2001 : 4 :

- Le prêt participatif consenti sur la base d'une reconnaissance de dette et assorti d'une option d'achat d'actions participantes de l'entreprise. Ce type de financement favorise la capitalisation de l'entreprise.

La SOLIDE peut aussi investir par du capital-action, ordinaire ou privilégié, ou par du prêt avec ou sans garanti. Toutefois, elle ne peut avoir plus de 49 % des actions dans une entreprise. Généralement, le pourcentage se situe en-dessous de 30 %. La mise de fonds du ou des promoteurs doit atteindre un minimum de 20 % du total du projet. Cette exigence peut être plus ou moins élevée en fonction de la qualité des promoteurs.

La SOLIDE vise des interventions inférieures à 50 000 \$ afin de promouvoir l'émergence de petites entreprises et la création ou le maintien d'emplois viables. Son financement a pour but de doter les entreprises d'une structure de saine capitalisation nécessaire à leur réussite. Elle

est donc un levier au financement d'autres sources, telles que des institutions financières, des subventions, des mises de fonds ou autre capital d'appoint.

Les **entreprises admissibles** sont celles :

Politique SOLIDE, 2001 :

- Dont l'activité principale est localisée sur le territoire de la municipalité de Gatineau et dont le siège social est situé au Québec ;
- Qui sont incorporées à but lucratif et qui génèrent une activité économique ;
- Qui œuvrent dans les secteurs d'activités primaire, manufacturier et tertiaire moteur. Le secteur commercial (commerce de détail) n'est pas admissible ;
- Dont les promoteurs font une mise de fonds (obligatoire), telle que définie par la politique ;
- Dont la demande de financement se situe entre 5 000 \$ et 50 000 \$ ;
- Qui s'engagent à fournir ses rapports financiers et de gestion.

Les **critères d'investissements** sont :

Politique SOLIDE, 2001 :

- La viabilité économique du projet ;
- Des entrepreneurs possédant des connaissances et une expérience pertinente du domaine ainsi que des connaissances et des aptitudes en gestion ;
- Un plan d'affaires qui démontre une permanence de rentabilité, des perspectives d'avenir et un impact économique significatif ;
- Des retombées économiques en termes de création d'emplois ;
- Des promoteurs ayant une philosophie d'ouverture envers les travailleurs dans leurs relations de travail. La qualité des ressources humaines et la gestion participative sont des éléments aptes à bonifier un dossier ;
- Un apport de capital provenant de sources, autres que la mise de fonds des promoteurs ;
- Être une entreprise en phase de démarrage ou d'expansion ;
- Le support des ressources du milieu pour appuyer les entrepreneurs et les conseiller dans leur entreprise.



### Le **Fonds jeunes** :

L'objectif de ce fonds est d'aider les jeunes entrepreneurs à créer une première entreprise ou une deuxième, en leur offrant des supports technique et financier. Ce fonds est réservé à l'économie privée.

Les **candidats admissibles** sont :

Politique Jeunes, 2002 :

- Les citoyens canadiens ou immigrants ;
- Les résidents permanents du Québec ;
- Les personnes de 18 à 35 ans, inclusivement ;
- Les personnes qui possèdent une expérience ou une formation pertinente au projet ;
- Les personnes qui s'engagent à travailler à temps plein dans l'entreprise.

Le CLD dispose de 89 049 \$ par année dans ce fonds, sur cinq ans. Il s'agit de subventions de 6 000 \$ par promoteur ou de 9 000 \$ par projet. L'aide est versée sous forme de subvention (contribution non remboursable). Malheureusement, dans ce compte il y a actuellement (en 2003) 270 000 \$. Le CJEO, via le programme Enjeu Outaouais, n'a pas réussi à soutenir autant de jeunes promoteurs que cela était souhaité. Il n'y a eu qu'une entreprise créée en 2002.

Pour le fonds **Jeune**, sauf exception, les administrateurs n'entendent pas prioriser les secteurs suivants, parce qu'ils sont encombrés ou parce qu'un investissement ne ferait que déplacer des activités économiques sans nouvel apport.

Politique fonds, 2001 : 6 :

- Construction, transport, commerce de détail, services immobiliers et agences d'assurances, intermédiaires financiers et des assurances, services d'enseignement, services de soins de santé et des services sociaux à l'exception des soins et services hors institution, imprimerie, hébergement, restauration et traiteurs, services personnels et domestiques, associations, services d'affaires, services de voyages, parcs et garages de stationnement, services professionnels, services de réparation.

**Déclic PME :**

Déclic PME est un programme qui aide les entreprises à obtenir du financement pour le démarrage d'un projet ou pour des projets déjà en exploitation. Il s'agit d'un montant de 125 000 \$ offert sous forme de prêt aux entrepreneurs. Le nombre de prêts durant l'année est indéfini et le bailleur de fonds est Investissement Québec.

Le CLD a la possibilité de combiner le FLI, le Fonds Jeunes et Déclic PME dans un seul dossier. Un entrepreneur peut donc bénéficier d'un montant de 375 000 \$ pour son projet :

On commence à être aussi solide que la SDÉO en terme de capacité d'investissement.

**3.3.2. Le fonds d'économie sociale****Le Fonds de développement des entreprises en économie sociale (FDEES) :**

Politique FDEES, 2001 : 3 :

- Dans le cadre de la Politique de soutien au développement local et régional, le CLD Gatineau est appelé à gérer un fonds réservé à des projets du domaine de l'économie sociale. [...] Le CLD Gatineau entend gérer ce fonds avec souplesse, en ne multipliant pas à outrance les critères et les normes de gestion, le but étant d'offrir son soutien à des projets intéressants pour le milieu, autant du point de vue social qu'économique. Il s'agit en fait de s'adapter aux projets et non d'adapter les projets au programme, tout en s'assurant du respect de normes minimales, ceci dans le but de faciliter au maximum le démarrage de projets.

Le CLD dispose de 411 000 \$ par année dans ce fonds. Les demandes sont d'un maximum de 50 000 \$ pour la création, la consolidation ou l'expansion d'une entreprise. L'aide financière est présentée sous forme de subvention et elle est non remboursable et non récurrente.

Le directeur général du CLD nous a précisé que le MRQ redonne presque toujours un montant de 50 000 \$, dépendamment de ses investissements. Le ministère utilise « les fonds de tiroir qu'on appelle ». C'est généralement pour des projets en consolidation. Le CLD doit préciser les problèmes spécifiques de l'entreprise et le montant nécessaire à son redressement.

Le **Fonds d'économie sociale du CLD de Gatineau** possède deux volets :

### **Volet I :**

Le Volet I constitue le montant maximum de 8 000 \$ pour aider les groupes de promoteurs ou les organismes dans la réalisation de leur plan d'affaires. Ce volet inclus également un montant de 5 000 \$ pour les organismes du milieu qui désirent se payer un consultant ou payer les dépenses réelles encourues pour la conception et la réalisation du plan. Le directeur général du CLD nous a expliqué que son organisation a fait le constat que les organismes du milieu, souvent sous financés, n'ont pas le temps et les moyens de faire un plan d'affaires parce qu'ils doivent remplir leur mission quotidienne.

Le Volet I comprend donc :

Politique FDEES, 2001 : 4 :

- Les étapes préalables au démarrage d'une nouvelle entreprise, soit la réalisation d'études de faisabilité, de marché et de viabilité ainsi que la préparation d'un plan d'affaires et d'un montage financier réaliste sur trois ans.

### **Volet 2 :**

Le Volet II constitue le montant maximum de 50 000 \$ pour la création d'une entreprise (mise en œuvre du plan d'affaires), pour la consolidation d'une entreprise (enracinement dans le milieu d'une entreprise existante) ou pour l'expansion d'une entreprise (exploitation de nouveaux créneaux ou mise en marché de produits ou services différents dans une entreprise existante).

Le directeur du CLD nous a précisé que le CLD ne peut se permettre de donner 100 000 \$ en Volet I. Il y prévoit plutôt dix projets par année avec un taux de réussite de 50 %. Il prétend que ce taux est réaliste :

Sans ce risque de la part du CLD, il n'y aurait pas eu de projets d'économie sociale chez les organismes du milieu. Il s'agit d'une initiative unique au Québec.

Pour ce qui est des critères d'**admissibilité** des projets, il faut d'abord et avant tout que le projet soit réalisé sur le territoire de la nouvelle Ville de Gatineau.

Ensuite, les critères sont :

Politique FDEES, 2001 :

- La création ou le maintien d'emplois durables et de qualité, soit des emplois (réguliers, permanents ou saisonniers) rémunérés par des salaires qui correspondent aux normes du travail ;
- La production de biens ou de services solvables, donc des produits et services pour lesquels il existe un marché établi ou à développer ;
- La réponse à des besoins sociaux dont la rentabilité est mesurée en fonction des effets positifs directs et indirects des activités réalisées sur la communauté concernée ou desservie par un projet d'économie sociale ;
- La viabilité financière du projet. Il doit donc avoir un équilibre financier reposant sur des revenus autonomes et sur la contribution complémentaire de partenaires privés, municipaux ou gouvernementaux ;
- Être une fête ou un festival dont le siège social est situé à Gatineau et dans lequel sont reliés : des emplois durables pour la ville, des fournisseurs locaux, des retombées économiques significatives, un plan de développement en assurant la viabilité à court, moyen et long termes.

Tous les projets autorisés par le CA font l'objet d'un protocole d'entente entre le CLD et le promoteur du projet. Ce protocole définit les conditions de versement de l'aide financière et les obligations de chacune des parties (Politique FDEES, 2001).

### *3.3.3. Les mesures spécifiques d'accompagnement*

Le CLD a créé des mesures spécifiques d'accompagnement qui tirent leurs fonds du fonds de fonctionnement. Le directeur prétend que le CLD pourrait ne pas avoir ces mesures et il ne serait pas plus malheureux. Sauf qu'au lieu d'être neuf (9) employés, le CLD en compterait peut-être 17 :

Je t'avouerai que le CLD donne plus de 300 000 \$ de son fonctionnement, soit à des organismes ou à des programmes. Il n'est pas obligé de le faire.

Voici les mesures disponibles au CLD de Gatineau :

#### **La mesure d'accompagnement Jeunes :**

Il s'agit du montant de 125 000 \$ que le CLD impartit au CJEO via le programme Enjeux Outaouais pour le mandat **Jeunes**.

**Les projets structurants :**

Le CLD met 40 000 \$ dans ce fonds pour aider une entreprise et/ou un secteur à réaliser certaines activités ponctuelles, circonstanciées et déterminées qui ont une incidence multisectorielle. Sous forme de prêt, le CLD met le même montant que le ou les promoteurs et ce jusqu'à concurrence de 10 000 \$.

**La mesure d'urgence :**

La présidente du CA et le directeur du CLD gèrent ce fonds et prennent les décisions en ce qui le concerne. Le directeur général nous indique que cette façon de faire ne fait pas l'unanimité au CA, mais elle est efficace. Il précise qu'ils rendent des comptes au CA, mais seulement après coup. Jusqu'à maintenant, il n'y a eu aucune perte. C'est la raison pour laquelle le CA tolère cette façon de procéder.

Le fonds d'urgence s'adresse aux entreprises privées et d'économie sociale. Il offre une intervention de spécialistes dans des dossiers que le CLD a déjà traités et ayant des problèmes jugés urgents. Le directeur a souligné en entretien que le CLD a parfois tout intérêt à réinvestir un petit montant pour en récupérer un plus gros. L'aide financière d'un maximum de 10 000 \$ est offerte sous forme de prêt, subvention, garantie de marge de crédit ou tous véhicules financiers issus de la créativité :

Les meilleurs financiers sont les gens les plus créatifs parce qu'ils inventent et pensent à des façons de financer des entreprises, totalement *flyer* où tout le monde y trouve son compte.

**La mesure Études et activités prospectives :**

Ce fonds s'adresse aux organismes à but lucratif ou les OBNL qui ont besoin d'une étude de positionnement stratégique (reconnaître le marché, identifier les marchés, étude de commercialisation, étude de repositionnement, étude d'abandon de ligne de produit, de nouvelle ligne de produit....). Il s'agit d'un fonds de 50 000 \$. Le CLD ne dépasse jamais la contribution du promoteur, et ce jusqu'à un maximum de 10 000 \$. C'est le CLD qui demande ces études.

**La mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA) :**

Cette mesure est subventionnée par Emploi Québec. Elle vise les chômeurs et les assistés sociaux qui veulent démarrer leur entreprise. Il s'agit d'une démarche de formation à travers laquelle les entrepreneurs conçoivent et développent leur plan d'affaires, démarrent et peuvent percevoir jusqu'à 48 semaines de chômage par année, pour une année, en plus de bénéficier

des conseils techniques de gens qualifiés dans divers domaines. Cette mesure est impartie à la Commission scolaire des Draveurs, via Compétences Outaouais.

#### La mesure d'appui **PALÉE** :

Il s'agit du fonds de 5 000 \$ créé pour financer les actions reliées à la réalisation du PALÉE. Toutes les demandes reliées à ce fonds doivent passer par le CA.

#### La mesure **Interventions spécialisées** :

Les interventions spécialisées visent l'entrepreneurship ou des programmes qui servent à réaliser le PALÉE et qui sont de grande envergure.

#### La mesure **Intervention CDÉC** :

Cette mesure est la subvention de 50 000 \$ donnée à la CDÉC de Gatineau pour son budget de fonctionnement.

#### La mesure **Analyse de projets** :

Ce budget de 60 000 \$ sert pour les études réalisées par le Centre régional d'analyse intégrée en entrepreneurship (CRAIE).

### 3.3.4. *Impartition de programmes*

Avant la réorganisation du CLD, ce dernier impartissait des mesures à quatre organismes du milieu : Option Femme emploi, les trois CDÉC de l'Outaouais, le CJEO et la CSD. Maintenant, il n'impartit des programmes qu'à deux d'entre eux. Il s'agit de la mesure d'accompagnement **Jeunes** au CJEO et de la mesure STA à la CSD.

Le directeur du CLD nous a expliqué, à cet effet, que son organisation peut impartir des programmes dans la mesure où ses bailleurs de fonds et les membres du CA sont satisfaits des résultats. Lorsqu'ils sont insatisfaits, qu'ils exigent plus de projets ou des projets de meilleure qualité, le CLD doit agir en conséquence.

Une personne rencontrée pense que le CLD a repris des mesures imparties pour tenter de devenir l'unique porte d'entrée de l'entrepreneurship à Gatineau. Ce serait aussi pour uniformiser et structurer les services en entrepreneurship afin d'avoir une organisation plus solide. Cette personne nous a indiqué qu'à l'origine ses mesures avaient été imparties pour ne pas empiéter sur le terrain de ceux qui faisaient déjà le travail.

### 3.3.5. Critères d'admissibilité des projets (synthèse)

Les critères de base du CLD pour **effectuer un investissement** dans un projet sont :

Politique FLI, 2002 :

- La viabilité économique du projet ;
- L'expertise de l'entrepreneur ;
- Les supports internes ou externes dont il dispose pour l'appuyer et le conseiller dans l'entreprise ;
- L'importance de sa mise de fonds et les retombées économiques du projet en terme de création d'emplois.

En économie sociale, le projet doit également répondre à un besoin, rejoindre la mission et rencontrer les secteurs ciblés par le CLD, être innovateur, original, ne pas engendrer de concurrence déloyale ni de déplacement d'emplois, il doit y avoir un marché et le projet doit amener du nouvel argent dans la région. Pour ce qui est des entrepreneurs, ils doivent être sérieux et compétents et ils doivent préparer un plan *marketing* détaillé. En fait, avant de déposer un projet :

- Les promoteurs doivent évaluer leurs compétences techniques et leur expérience face au projet ;
- Évaluer leurs habiletés de gestion afin de mener à bien ce projet ;
- Disposer d'un réseau de contacts pertinent à la réussite du projet.

Selon la direction du CLD, la marge de manœuvre du CLD face aux critères d'admissibilité des projets est très « élastique ». Il y a des critères qui ne font pas de place à l'interprétation comme, par exemple, l'incorporation. Si le CLD demande d'être incorporé, l'entrepreneur doit l'être. Pour ce qui est des secteurs d'activités dans lesquels doivent s'inscrire les projets, le CLD est assez souple. Au-delà des secteurs, il y a une phrase dans chacune des politiques (FLI, FDEES...) qui dit: « ou tout projet à caractère innovant ». Le directeur du CLD dit qu'il finance plus de projets à cause de cette phrase que dans les autres secteurs mentionnés.

En 2002, le CLD a constaté que les promoteurs ont moins de difficulté à relever les conditions du CLD, puisque le ratio déboursé/engagement du CLD s'est amélioré pour tous les fonds.

**TABLEAU 4**  
**Ratio déboursé/engagement du CLD de Gatineau en 2002**

<b>RATIO DÉBOURSÉ / ENGAGEMENT</b>				
<b>FONDS DU CLD</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>FLI</b>	85 %	83 %	65 %	47 %
<b>JEUNES</b>	100 %	93 %	77 %	65 %
<b>FDEES</b>	81 %	73 %	58 %	47 %

Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18.

### 3.3.6. *Processus d'analyse des projets*

Le directeur général nous a expliqué qu'à partir du moment où un projet est déposé au CLD, l'équipe a 35 jours pour en faire l'analyse. Dans l'ancienne structure, il s'agissait de 120 à 160 jours. À l'intérieur de cette période, le commissaire (privé ou social) accompagne le projet. Dans un premier temps, c'est le directeur adjoint du CLD qui reçoit tous les entrepreneurs qui veulent démarrer un projet. Il fait le filtrage et achemine les clients aux commissaires désignés. Il juge les projets en fonction de leur potentiel et demande parfois l'avis des commissaires, en réunion d'équipe. Un projet peut être retourné au CJEO ou à la mesure STA si on juge qu'il n'est pas prêt pour entrer dans le processus du CLD.

Le processus débute lorsque le commissaire reçoit l'entrepreneur pour l'élaboration de son plan d'affaires. Le commissaire tente toujours d'envoyer rapidement les entrepreneurs sur le terrain afin qu'ils s'entourent de personnes pouvant les aider à développer leur projet. En économie sociale, surtout, le CLD veut faire en sorte que les projets ne se développent pas en vase clos et sortent du communautaire.

Ensuite, le commissaire dépose le projet à l'analyste. Si celui-ci a un débordement de dossiers, il le transmet au directeur adjoint. Le débordement va ensuite au directeur général, au commissaire, qui ne s'occupe pas du dossier, et ultimement il y a un débordement au CRAIE. Le CLD a donc quatre possibilités de débordement, ce qui lui donne une capacité d'acceptation de projets de l'ordre de 20 projets par mois.

L'analyste étudie le projet et demande au commissaire qui s'en charge d'aller chercher des informations supplémentaires si nécessaire. Le commissaire est responsable d'aller chercher les informations auprès du promoteur, afin que ce dernier ne rende pas de comptes à trop de personnes. Ensuite, le commissaire rend son avis au comité désigné, soit au CI ou à la



Commission d'économie sociale. Le promoteur doit lui-même présenter son dossier et l'analyste partage les confusions avec le comité en question. Le comité statue sur la recevabilité du projet selon les trois choix suivants : favorable, non favorable ou à modifier.

Lorsque le projet est accepté, c'est le commissaire qui est responsable de l'administration des conditions (négocier le bail, faire la preuve du montage financier, les lettres d'appuis....). Il peut y avoir cinq ou six conditions (non rigides) avant le premier déboursé ou avant l'investissement total. L'analyste revoit le dossier et tranche. Si le promoteur est frustré, c'est le directeur général du CLD qui tranche.

### **Validation des entrepreneurs et des idées d'entreprises :**

Le réseau CLD Gatineau intègre dans son processus une occasion de valider le potentiel entrepreneurial de ses candidats au démarrage d'une entreprise. Il y a un processus court qui est réalisé périodiquement par les commissaires économiques, les accompagnateurs et les autres collaborateurs du CLD Gatineau. Il y a aussi un processus plus complet et confidentiel pour les plus gros projets, réalisé par le CLD Gatineau et ses collaborateurs. Des documents sont mis à la disposition des entrepreneurs afin d'évaluer le potentiel de leur projet d'entreprise, sur le site Internet du CLD de Gatineau à la page : <http://www.cldgatineau.ca/accomp.html> :

- Plan d'affaires en économie sociale ;
- Formulaire d'évaluation en économie sociale ;
- Tableur d'analyse financière du secteur manufacturier ;
- Tableur d'analyse financière du secteur des services.

### **Processus de suivi des projets :**

Pour le suivi des projets, le directeur général du CLD explique que son équipe utilise le principe des lumières verte, jaune et rouge. Le commissaire est responsable d'un certain nombre de dossiers et il doit talonner les états financiers des entreprises qu'il a suivies et faire une visite dans chacune d'elles durant une année. Il s'agit d'un suivi physique et financier.

Si le commissaire considère que les états financiers sont adéquats, il classe le projet dans le dossier à cet effet et donne la lumière verte. S'il y a des problèmes dans l'entreprise et que le CLD a de la difficulté à se faire repayer, il s'agit alors d'une lumière jaune et l'analyste est introduit dans le dossier. Il fait soit avec le fonds d'urgence ou/et Emploi Québec un redressement de la situation financière, psychosociale, etc. Quand il y a des décisions cruciales telles que mettre une entreprise en faillite, revendiquer une position spécifique ou faire une entente dans un contrat, c'est une lumière rouge. À ce moment, le directeur général tranche :

Les entrepreneurs ne veulent pas que j'aille faire un tour dans leur entreprise.

Selon les commissaires rencontrés, les suivis demandent énormément de temps et le CLD n'a pas les moyens financiers et les ressources humaines nécessaires pour faire le suivi de tous les dossiers. Le CLD préconise le suivi des projets avec lesquels il a développé de bonnes relations de confiance avec son ou ses entrepreneurs.

### 3.3.7. Refus et acceptation des projets

Les personnes interviewées ont dit qu'aucun projet n'est refusé à cause de critères trop rigides. Les principales raisons des refus sont le manque de sérieux de l'entrepreneur et/ou les projets qui ne rejoignent pas les secteurs prioritaires par le CLD. En moyenne, plus de 80 % des projets ou mesures sont acceptés au CI ou à la Commission d'économie sociale. Lorsqu'ils sont passés à un de ces comités, on dit que près de 100 % des projets sont acceptés :

Jamais une commission ou un CI déroutent les projets, ils les bonifient.

**TABLEAU 5**  
**Taux d'acceptation des projets soumis en 2002 selon les divers fonds du CLD**

<b>TAUX D'ACCEPTATION DES PROJETS SOUMIS</b>			
<b>FONDS DU CLD</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
<b>FLI</b>	96 %	67 %	77 %
<b>JEUNES</b>	100 %	90 %	60 %
<b>FDEES (VOLET 2)</b>	93 %	83 %	67 %
<b>TOTAL</b>	<b>97 %</b>	<b>79 %</b>	<b>67 %</b>

Source : Rapport annuel, 2002 : 17.

Les résultats indiquent une nette augmentation dans l'acceptation des projets depuis l'an 2000, et ce pour les trois fonds mentionnés. Ceux-ci démontrent également que ces taux sont nettement supérieurs à ceux des autres CLD, si on les compare avec les résultats de l'étude des portefeuilles des CLD du Québec<sup>5</sup>. Selon le rapport annuel 2002, cette amélioration est liée à la nouvelle approche du CLD :

...c'est-à-dire, un meilleur tri des projets ainsi qu'un accompagnement plus étroit, intégré à même le CLD de Gatineau. (Rapport annuel, 2002 : 17).

<sup>5</sup> Lévesque, B., Mendell, M., M'Zali, B., Martel, D. et J. Desrochers (2002), « Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec », *Cahiers du CRISES*, Collection : Hors série, Université du Québec à Montréal, 57 pages.

## **4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS**

### **4.1. Les activités organisées et les services offerts**

Le CLD offre deux types de services :

- Des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique à la réalisation d'un projet, eu égard à son financement ou non ;
- Des services de soutien financier.

Ses services s'adressent à des entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs, incluant les entreprises d'économie sociale, et ce sans distinction quant à l'âge ou au stade de développement de l'entreprise. Ces services peuvent comprendre :

- Des activités de consultation, d'orientation et de référence ;
- De l'aide à la réalisation de plans d'affaires incluant des études de préféabilité ;
- De la recherche de financement ;
- De la formation en entrepreneurship ;
- Du soutien aux entreprises ;
- De la référence à des services spécialisés notamment en matière d'exportation et de développement technologique.

L'accompagnement des projets s'exerce en matière de prédémarrage, de démarrage, d'expansion ou de consolidation d'entreprise. Il comprend une assistance et un guide dans la rédaction du plan d'affaires de l'entrepreneur. Le CLD partage les divers outils utilisés par le réseau des CLD dans les différentes étapes de réalisation du projet d'entreprise, tels que (disponibles sur le site Internet du CLD de Gatineau) :

- Les documents à joindre lors d'une demande de projet d'économie sociale ;
- Le modèle d'un plan d'affaires de projet d'économie sociale.

### **4.2. Les outils et/ou les services à développer**

Les membres du personnel rencontrés croient qu'il y a d'autres outils ou services qui devraient être offerts par le CLD. Premièrement, en terme de micro-crédit, ils croient que le CLD devrait aller plus loin et, à tout le moins, faire une expérimentation à ce niveau. Deuxièmement, au niveau des jeunes, ils pensent que le CLD devrait être plus innovateur et tenter de voir ce qui se fait à travers le Québec pour valider les meilleures pratiques en matière de développement de l'entrepreneurship jeunesse :

Le CLD doit rester à l'affût de ce qui se fait et innover par rapport à son milieu. Il est encore plus important pour lui de regarder ce qui se passe dans son milieu et de trouver les meilleures solutions aux défis [qu'il lui pose]. Il y aura toujours de nouveaux services à développer !

Troisièmement, les membres du personnel croient que le CLD devrait développer le mentorat. On nous a dit qu'un programme intéressant existe au CLD de Val-d'Or. Le programme « Zone Active ». Celui-ci regroupe des gens d'un même domaine autour d'un entrepreneur afin de le soutenir dans son projet.

#### **4.3. La mission du CLD de Gatineau**

La mission d'un CLD est de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale. (Association des CLD du Québec / ACLDQ) — (Site Internet du CLD de Gatineau, <http://www.cldgatineau.ca/mandats.html>, visité le 17 juillet 2003).

Le directeur général du CLD considère utopique la mission de son organisation. Il dit que la contribution du CLD est humble et que de façon harmonieuse, il offre du financement, de l'accompagnement, il aide les jeunes, l'économie sociale et le travail en partenariat :

Le CLD a une mission très large qui englobe des parties des missions de plusieurs de ses partenaires.

#### **4.4. La promotion des fonds, activités et services offerts au CLD**

C'est par l'intermédiaire des journaux locaux et régionaux (Outaouais Affaires, le journal Le Droit, La Revue de Gatineau, etc.), par la radio, des activités comme des « cinq à sept » et par son site Internet que le CLD fait la promotion de ses fonds, activités et services.

Le directeur du CLD nous a expliqué que la campagne de promotion s'est faite en trois temps. Dans un premier temps, elle avait pour but de faire connaître l'existence de l'organisme. Dans un deuxième, elle voulait faire savoir que le CLD avait de fonds pour financer des projets et dans un troisième, elle a servi à démontrer son efficacité en présentant des projets concrets. Le CLD met 55 000 \$ par année pour sa publicité.

## 5. ÉVALUATION

### 5.1. Méthodes d'évaluation des résultats économiques et sociaux

Il n'y a pas de grille officielle qui existe pour l'évaluation des résultats des projets au CLD de Gatineau. Les outils qui peuvent être utilisés et mentionnés en entretiens sont les rapports annuels et le LIC module ACLDQ. Ce dernier est utilisé pour sortir les données statistiques, les investissements et les retombées dans la région. Les données recueillies sont, semble-t-il, davantage économiques que sociales. Selon le directeur général, le LIC n'était pas suffisamment adapté aux besoins du CLD. Il affirme que le CLD n'a actuellement pas assez d'outils d'évaluation et qu'il a besoin d'aide à ce niveau.

### 5.2. Retombées sur les plans économique et social du CLD de Gatineau

Les retombées des activités et services du CLD s'observent à divers niveaux. Les personnes rencontrées en entrevues nous ont dit, entre autres, que le CLD stimule l'entrepreneuriat, qu'il développe des projets structurants, qu'il crée des entreprises et surtout, qu'il est un levier financier pour des projets d'entreprise.

Pour l'année 2002, concrètement :

- Le CLD a traité 165 projets comparativement à 228 projets en 2001. Cette diminution est attribuable à la reconfiguration du réseau d'accompagnement des projets, à l'effort de triage des projets lors du premier contact et au fait que le CLD n'accepte que les projets qui répondent à sa mission. Le CLD estime avoir accueilli près de 1 000 projets par téléphone ou lors d'une première rencontre ;

**TABLEAU 6**  
**Projets reçus en fonction des différentes mesures**

<b>NOMBRE DE PROJETS REÇUS EN FONCTION DES DIFFÉRENTES MESURES</b>						
<b>FLI</b>	<b>FDEES</b>	<b>Jeunes</b>	<b>Micro-crédit</b>	<b>Études activités prospectives</b>	<b>Projets structurants</b>	<b>Urgence</b>
60	51	7	8	7	10	21

Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 15.

- Des sommes engagées, il a concrétisé 32 projets d'entreprises, soit sept (7) projets de moins qu'en 2001 ;

**TABLEAU 7**  
**Entreprises acceptées et démarrées au CLD de Gatineau en 2002**

<b>ENTREPRISES ACCEPTÉES ET DÉMARRÉES EN 2002*</b>			
<b>FONDS DU CLD</b>	<b>DÉMARRAGE</b>	<b>EXPANSION</b>	<b>CONSOLIDATION</b>
<b>FLI</b>	11	7	2
<b>FDÉES</b>	5	3	3
<b>JEUNES</b>	1	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

Source : «\*L'entreprise est comptabilisée une seule fois même s'il y a eu plus d'un engagement du CLD durant la même année ». (CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18).

- Il a fait des engagements pour 1 990 533 \$, soit le double de 2001 ;

**TABLEAU 8**  
**Décisions d'investissements du CLD de Gatineau pour l'année 2002**

<b>DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS DU CLD DE GATINEAU POUR L'ANNÉE 2002</b>			
<b>TYPES DE PROJETS</b>	<b>PROJETS REÇUS</b>	<b>PROJETS ACCEPTÉS</b>	<b>ENGAGEMENTS</b>
<b>Projets FLI</b>	60	25	1 084 000 \$
<b>Projets FDÉES</b>	51	25	699 175 \$
<b>Projets Jeunes</b>	7	6	42 000 \$
<b>Études et activités prospectives</b>	7	5	36 000 \$
<b>Projets structurants</b>	10	10	57 679 \$
<b>Micro-crédit</b>	8	4	32 000 \$
<b>Projets d'urgence</b>	21	15	103 358 \$

La liste des entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier de la part du CLD de Gatineau au cours de l'année 2002 est détaillée en Annexe A.

- Il crée ou maintient 135 emplois comparativement à 147 en 2001<sup>6</sup> et ses investissements ont généré des retombées de l'ordre de 6 536 693 \$ dans l'économie de la région, contrairement à 7 739 659 \$ en 2001 ;

<sup>6</sup> Le CLD de Gatineau se compare à la moyenne des CLD qui annuellement créent ou maintiennent 123,9 emplois (Lévesque, Mendell, M'Zali, Martel, Desrochers, 2002).

**TABLEAU 9**  
**Les retombées dans le milieu du CLD de Gatineau en 2002**

<b>RETOMBÉES DANS LE MILIEU EN TERME D'INVESTISSEMENTS ET D'EMPLOIS POUR 2002</b>				
<b>Principaux fonds du CLD</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Emplois créés</b>	<b>Emplois maintenus</b>	<b>Investissements</b>
<b>FLI</b>	22	45	27	2 971 532 \$
<b>FDEÉS</b>	13	54	7	3 279 586 \$
<b>JEUNES</b>	1	2	0	60 717 \$
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>137</b>	<b>34</b>	<b>6 311 835 \$</b>

Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18.

Aucune donnée statistique ne nous permet d'estimer quantitativement l'effet de levier du CLD de Gatineau. Cependant, tout comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs projets du CLD sont réalisés en partenariat avec d'autres acteurs du milieu, que ce soit en terme de financement ou de technique. Il nous est possible de confirmer que les dollars investis par le CLD de Gatineau génèrent des dollars additionnels.

### **5.3. Efficacité de la structure actuelle du CLD**

Selon la majorité des personnes rencontrées, l'efficacité de la nouvelle structure est à démontrer. Toutefois, elles croient qu'elle sera plus efficace parce que plus centralisée et elle permettra une meilleure coordination et un meilleur contrôle des ressources financières et humaines. Elle éliminera la concurrence et favorisera la communication. Elle devra tout de même faire preuve d'initiative, être innovatrice, reconnaître les autres acteurs en présence, leurs rôles et leurs mandats ainsi que les entrepreneurs.

### **5.4. Ancrage du CLD sur le territoire**

Le CLD devra faire ses preuves, un avis unanime chez les interviewés. En milieu rural, les CLD sont bien ancrés en Outaouais parce qu'ils sont les seuls acteurs du développement local. Cependant, en milieu urbain, plusieurs nous ont expliqués qu'avec une population de 225 000 habitants c'est plus difficile parce que le CLD n'est pas le seul acteur à œuvrer au développement de la région. En plus, dans le contexte de la fusion municipale, la Ville s'est dotée d'une CDÉ. Il s'agit d'une structure reconnue comme étant efficace dans les grandes villes. Aux dires de certains :

... plusieurs personnes du monde municipal souhaitent la fusion de ces deux structures.

Le CLD se distingue tout de même des autres acteurs, parce qu'en plus de financer des projets d'entreprises privées, il a un fonds spécifique pour le financement des projets d'économie

sociale. Il soutient les projets qu'il finance, il privilégie les petites entreprises (moins de deux ans d'existence) et fait la promotion de la création d'emplois et le maintien d'emplois viables. Parmi tous ces acteurs actifs, le CLD de Gatineau ne peut prétendre être le seul dispositif de soutien au développement local en Outaouais urbain. Le personnel du CLD en est fort conscient. Il demeure tout de même un FACILITATEUR du développement, bien important dans le milieu. Certains le considèrent même comme l'acteur le plus actif. Le directeur général du CLD croit qu'avec son prochain PALÉE il pourra se positionner.

### **5.5. Enjeux futurs du CLD de Gatineau**

Les principaux enjeux du CLD sont sans contredit la fusion municipale et le changement de gouvernement au Québec. Du point de vue de la fusion, notre enquête nous permet d'énoncer que les politiciens et les administrateurs municipaux ne sont pas encore d'accord pour financer un organisme dont ils ne contrôlent pas les résultats. À cet effet, une personne rencontrée nous a posée la question suivante :

Imaginez si la Ville de Gatineau doit un jour décider, à cause d'un budget limité, lequel des organismes entre la CDÉ et le CLD elle doit financer ?

Même si elle constitue un enjeu de taille, la fusion municipale semble tout de même avoir été bénéfique comme nous l'avons énoncé précédemment. Pour ce qui est de l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement, le directeur général pense que CLD va demeurer un outil pertinent tant et aussi longtemps que son chef va y croire et y injecter des fonds pour qu'il se développe. À son avis :

... peu importe la structure, le nom que tu lui donnes, il y aura toujours des gens qui travailleront au développement économique et social de la région de l'Outaouais. Il y aurait des pertes d'emplois, mais le développement ne s'arrêterait pas pour autant.



## CONCLUSION

En conclusion, la venue du CLD de Gatineau sur le territoire urbain de l'Outaouais a, de toute évidence, entraîné la réorganisation de l'univers de développement de la région. L'introduction de ce nouveau dispositif de développement local a fait naître un nouveau partage des pouvoirs sur le territoire et un nouveau type de développement économique local.

Le CLD de Gatineau est une organisation qui participe  
au renouvellement du modèle québécois de développement.

### Quatre grands constats émergent de notre étude :

- **Une nouvelle approche de développement local émerge : le développement économique social local.** De nos jours, il devient de moins en moins possible de séparer le développement social du développement économique comme on le faisait durant la période des « Trente glorieuses », alors que le développement social était pris en charge par l'État Providence et que le développement économique appartenait au secteur privé. Notre étude démontre, dans une certaine mesure, que la nouvelle génération d'organisations (CLD, CDÉC...) et d'institutions (CDÉ, SDÉO...) stimule :

... l'économie québécoise dans un sens qui tient davantage compte de l'intérêt social général et donc des deux dimensions, sociale et économique, du développement. (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001 : 240).

Le développement local passe donc maintenant par la conjugaison du développement économique et du développement social (création et maintien d'emplois, formation...) ;

- **Introduction d'une nouvelle filière : celle de l'économie sociale dans le développement local et régional.** Les années 1990 ont accueilli la création de fonds de développement pour le soutien au démarrage, la consolidation et l'expansion d'entreprises d'économie sociale. Des dispositifs qui gèrent ces fonds et qui soutiennent des projets selon une logique de création d'emplois viables et de qualité d'emploi ont vu le jour durant ces années. Les CLD sont un exemple type de ces organisations de développement local qui administrent ses fonds, spécifiquement réservés à l'économie sociale, et qui offrent le soutien technique qui les accompagne.
- **Une approche concertée de développement local et partenarial.** De ce nouveau modèle québécois de développement émerge une approche de développement local plus concertée et partenariale. Notre étude démontre un certain rapprochement entre les divers organismes et institutions qui **œuvrent** au développement de la région. Il semble qu'une majorité d'entre eux ont une volonté grandissante de travailler de concert, tant d'un point de vue financier que technique, autour d'enjeux et de projets communs de développement local et régional ;
- **Renforcement des territoires comme leviers au développement.** L'élaboration de planifications **stratégiques** régionales et locales concertées confirme que les acteurs privilégient maintenant des logiques de développement territorial et transversal, qui tiennent compte des spécificités et des

besoins des territoires, plutôt que des logiques par programmes ou de ciblage (par population cible ou poste de travail). Le territoire devient une base importante de mobilisation des divers acteurs.

En ce qui nous concerne, même si la structure d'origine du CLD de Gatineau n'a pas instantanément changé l'approche du développement local privilégié sur le territoire, nous pouvons confirmer que la fusion municipale et les restructurations qu'elle a engendrées l'ont fait. On observe que la majorité des acteurs œuvrant au développement local sont de plus en plus soucieux des résultats et des retombées sociales de leurs actions. Malgré des orientations de développement qui ont tardées à conjuguer l'économique et le social, on note que le fonds d'économie sociale, géré par le CLD, a été utilisé à pleine capacité et il l'est toujours.

Le CLD de Gatineau est au cœur d'un réseau d'acteurs locaux et régionaux qui, en concertation, planifient le développement de son territoire en fonction de ses besoins et de ses ressources. La volonté de mobilisation de ces organisations occasionne la mise en commun d'efforts, de ressources... (partenariat) dans des projets de développement de la ville et de la région.

Enfin, nous croyons avoir réussi à démontrer l'efficacité et la cohérence de la structure CLD instaurée en Outaouais urbain. Avec une telle conclusion, il est justifié de se questionner sur l'entrée au pouvoir du Parti libéral du Québec. Qu'advient-il du nouveau modèle québécois de développement ? Sera-t-il marginalisé ou plutôt instrumentalisé ? L'économie sociale et le développement local demeureront-ils des priorités de ce nouveau gouvernement ?

## ANNEXE A

### LES ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN FINANCEMENT DU CLD DE GATINEAU AU COURS DE L'ANNÉE 2002

#### Fonds FLI :

1. Navette aéroportuaire	6. Plomberie Daniel Déziel	11. Idéeclic	16. Fredal Interaction
2. CPE la Planète des enfants	7. Évolutel	12. Santé universelle (Sporthèque)	17. Baico
3. Ccophymed	8. Location Mobil Tech	13. Caliciel	18. Aliments M&R
4. Wulf Bike	9. Houle Hydrotube	14. Asset Plus	19. Armature D.M.D.
5. Création Démétan	10. Caradélice	15. Schnobby	20. Adnetis
			21. Pâte d'amande EDDE

---

#### Fonds Jeunes :

> Wulf Bikes	> Santé universelle (Sporthèque)	> Fredal Interaction
> Adnetis	> Schnobby	> Éclairage Boréal

---

#### Fonds FDEÉS — Volet 2 :

> Centre sportif de l'Outaouais	> Comptoir St-Vincent-de-Paul de la Basse-Lièvre
> Réintek	> Projet d'intégration en bureautique pour personnes ayant des limitations fonctionnelles
> Coopérative de travail Bioterra	> Fondation de la Polyvalente Nicolas-Gatineau
> Centre de la Petite enfance La Planète des enfants	> Coopérative de travailleurs Apidor
> Festival canadien des tulipes	> URLSO – Hébergement d'organisme de la nouvelle Ville de Gatineau
> Coopérative de transport adapté JMB	> Coopérative de solidarité des organismes d'habitation de l'Out.
> Coopérative de travail des jardins biologiques de Gatineau	> CPE Le Bonjour

---

**Fonds Micro-Crédit :**

- > Médifact LD
  - > Jeff Casselman Excavation
  - > Miss Chocolat
- 

**Les études et activités prospectives :**

- > Plan de développement et de mise en valeur du site de la Chûte-des-Chaudières, secteur Hull
  - > Plan d'affaires aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa
  - > Étude de positionnement pour Kanvasys
  - > Étude de positionnement pour Zéquura
  - > Étude de marché pour Solacom
- 

**Les projets structurants :**

- > Participation à l'impression du guide touristique de la région 07 – Édition 2002
  - > Orchestre de chambre de Hull
  - > Forum « Former pour entreprendre »
  - > Centre de conditionnement physique Nicolas-Gatineau
  - > Festival des Montgolfières de Gatineau
  - > Festival de ski de fond
  - > Étude sectorielle pour le développement de l'horticulture en Outaouais
  - > Participation aux activités du CREDETAO
  - > Gîte Ami
  - > Académie de danse de l'Outaouais
-

## **ANNEXE B**

### **GRILLE GÉNÉRALE D'ENTREVUE CLD**

#### **I. CONDITIONS D'IMPLANTATION**

##### **1.1. Description de l'environnement socio-économique (en complément des fiches)**

- Quel est le profil des usagers du CLD (finissants universitaires, entrepreneurs déjà en affaires, chômeurs, TPE, PME, grande entreprise, etc.) ?
- Existait-il plusieurs organismes ayant une mission semblable, même de façon partielle, à celle du CLD sur le territoire ? Si oui, qu'est-il advenu de ces organismes ?
- Comment le CLD se fait-il connaître de la population et de ses partenaires potentiels ?

##### **1.2. Conditions de création du CLD**

- Quand le CLD a-t-il été créé ?
- Avant sa création, constituait-il déjà un organisme (ou fusion de plusieurs) de développement économique ou autres ? Depuis quand l'ancienne structure existe-t-elle ?
- Quels étaient les divers services, programmes, fonds, etc. offerts dans l'ancienne structure ?
- Est-ce que ce sont les mêmes individus qui ont constitué l'équipe du CLD ?
- Comment s'est fait le transfert vers la nouvelle structure (maillage, fusion, etc.) ?
- Si le CLD n'a pas été intégré à une structure déjà existante, comment l'équipe interne a-t-elle été constituée ?
- Quelle était l'enveloppe initiale (ou les enveloppes) pour le fonctionnement et la réalisation des activités du CLD (incluant les fonds, volets et mesures) ? Comment les montants ont-ils été déterminés ?
- Quelles sont vos obligations envers vos partenaires financiers ?
- Quel était le processus de nomination des membres au CA ?

#### **2. GOUVERNANCE**

##### **2.1 Représentativité des groupes**

- Quels sont les groupes présents sur le CA du CLD et à quelle fréquence se réunissent-ils ?
- Quelle est la proportion de chacun de groupes ?
- Quelle est la proportion de femmes présentes au CA ?

- Quel est le taux de participation aux réunions du CA ?
- Y a-t-il des sièges réservés pour certaines catégories de personnes ?
- Comment qualifiez-vous les liens entre les membres du CA, entre les membres du CA et le CE, entre les membres du CA et le DG ?
- Les rôles et responsabilités des membres du CA sont-ils compris par chacun des membres ? Existe-t-il une formation pour les membres ?
- Les membres du CA du CLD siègent-ils sur d'autres CA ?

## **2.2 Les Comités**

- Existe-t-il des comités formés de citoyens qui ont eu l'occasion d'intervenir dans les activités du CLD ? Si oui, qu'elle était la nature de l'intervention ?
- Existe-t-il des comités *ad hoc* ? Comment sont-ils constitués ? Quel est leur mandat ?

## **2.3 Les relations de pouvoir**

- Quels sont les groupes actifs au niveau du développement local ? Quels sont ceux qui entretiennent des relations avec le CLD ? Sur quelle base ces relations s'établissent-elles ?
- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres acteurs du milieu (CLE, SADC, CJE, CRD, CDC, MRC, etc.) (Concertation, coopération, compétition, partenariats, etc.) ?
- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres instances décisionnelles (CRD, MRC, ministère des Régions, etc.) ?

## **2.4 Le développement local**

- Quels sont vos orientations stratégiques et vos axes de développement ?

# **3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT**

## **3.1 Le Plan de développement (PLACÉE ou PALÉE)**

- Comment le premier PLACÉE a-t-il été conçu et par qui ?
- A-t-il donné lieu à des discussions, entre qui et sur quels points ?
- Comment les plans annuels sont-ils conçus ?
- Ets-ce que le PLACÉE et les plans annuels sont utiles ? Si oui, en quoi ?

### 3.2. De quelles ressources dispose le CLD en matière de...

- Budget de fonctionnement ?
- Ressources humaines (employés, consultants, professionnels, bénévoles siégeant sur le CA et autres bénévoles, etc.) ?
- Comités (permanents, *ad hoc*) ?

### 3.3. Les fonds, volets ou mesures

- Comment décrivez-vous la mission des fonds, volets et mesure suivants : FLI, DEÉS (ou FES), Jeunes promoteurs, mesure Soutien au travail autonome ?
- Décrivez chacun des fonds, volets et mesure : budget, taille des investissements, type d'entreprise, niveau de développement, secteur économique (privilégié, évité), type d'entreprises ou population visée, services offerts (aide à la gestion, à la conception, etc.), dans le cas du FLI, mode de rémunération attendu et instruments utilisés dans les placements (capital-action, prêts sans intérêt, etc.).
- Quels sont les critères d'admissibilité des projets ? Le CLD dispose-t-il d'une marge de manoeuvre face à ces critères ?
- Quelles sont les étapes d'analyse d'un projet ?
- Quel est le pourcentage des projets refusés pour chacun des fonds volets ou mesure ?
- Est-ce que des projets innovateurs sont refusés à cause de critères qui seraient trop rigides ?
- Le CLD mandate-t-il un ou des organismes pour gérer un fonds, volet ou mesure ? Si oui, pourquoi ?
- Existe-t-il d'autres fonds, volets, mesures ou autres services qui sont offerts par le CLD et qui ne sont pas mentionnés en 3.2.1. ?

## 4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

- Quels sont les activités organisées et les services qui sont offerts par le CLD ?
- Existe-t-il une certaine marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts ?
- Y aurait-il des nouveaux outils et services à développer ?
- Pour chacun des fonds, volets et mesure, pouvez-vous dresser une liste des projets ou investissements réalisés ou en cours ?
- En quelques mots, quelle est la plus grande répercussion des activités du CLD sur le milieu ou sur l'ensemble de la population ?
- À travers quelles activités êtes-vous en contact directement avec la population ?

- Comment décririez-vous alors la mission du CLD ou comment la qualifieriez-vous (animation, rassemblement, innovation, etc.) ?

## **5. ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE)**

- Quel était le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation du PLACÉE et des plans ?
- Les plans et le PLACÉE ont-ils été suivis et jusqu'à quel point ? Quelle évaluation faites-vous de la pertinence de ces outils ?
- Avez-vous une méthode pour évaluer les résultats ou les retombées tant sur le plan économique que social ? Si oui, quels sont les indicateurs ?
- Pour chacun des fonds, volets ou mesures, des données existent-elles en termes de :
  - Création d'entreprises (nombre, coûts par entreprise, etc.) ?
  - Création d'emplois (nombre, coûts par emploi, réinsertion, etc.) ?
  - Suivi des projets (par qui ? et comment ?) ?
  - Revitalisation du milieu (les problèmes que le milieu connaissait avant l'implantation du CLD sont-ils réglés, en voie de l'être ou au contraire se sont-ils aggravés, etc.) d'effet de levier ?
- Pensez-vous que la représentativité sur le CA du CLD est suffisante pour assurer la participation et la représentativité des divers acteurs au plan local ?
- À votre avis, est-ce que cette participation a un impact sur les priorités ainsi que sur les résultats aux niveaux local, régional et national ?
- Depuis l'implantation du CLD comment décririez-vous la participation et la représentation des divers acteurs (CRD, CLE, CJE, SADC, etc.) face aux développements économique et social, aux plans local et régional ?
- Selon vous, comment se produit le développement aux niveaux local, régional et national (qui comment ?) Comment le développement se produit-il entre les instances représentatives des trois niveaux ?
- Quelle évaluation faites-vous de la participation de la population face aux activités proposées par le CLD ?
- La population est-elle à l'origine de projets socioéconomiques qui ont vu le jour ? Si oui, avez-vous des exemples ?
- Selon vous, la position occupée par le CLD parmi les instances de développement mises sur pied par le gouvernement lui permet-elle de réaliser des objectifs distincts des autres instances ? Quelle est la marge de manœuvre ?



- Existe-t-il un processus de suivi des projets ?
- Le CLD est-il un instrument de développement local bien ancré dans la MRC ?
- Selon vous, quelle perception les divers acteurs du développement, d'une part, et la population, d'autre part, ont-ils du CLD ?



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- BOUCHER, J. et L. FAVREAU (1996), « Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social », *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche no 2, Université du Québec en Outaouais, 28 pages.
- COMEAU, Y., L. FAVREAU, B. LÉVESQUE et M. MENDELL (2001), « Emploi, économie sociale et développement local. Les nouvelles filières », Presses de l'Université du Québec, Collection : Pratiques et politiques sociales, Sainte-Foy, 302 pages.
- CLD de Gatineau et SOLIDE de Gatineau (2001), *Politique d'investissement de la SOLIDE de Gatineau*, Gatineau, 7 pages.
- CLD de Gatineau (2002), *Rapport annuel 2001 du CLD de Gatineau*, Gatineau, 13 pages.
- CLD de Gatineau (2002), *Centre local de développement (CLD) Gatineau. Règlements généraux*, Gatineau, 22 pages.
- CLD de Gatineau (2002), *Politique d'investissement du « Fonds local d'Investissement » du CLD Gatineau*, Gatineau, 8 pages.
- CLD de Gatineau (2002), *Politique d'Investissement du fonds « Jeunes » du CLD Gatineau*, Gatineau, 6 pages.
- CLD de Gatineau (2002), *Politique d'investissement du « Fonds de développement des entreprises en économie sociale » du CLD GATINEAU*, Gatineau, 8 pages.
- CLD de Gatineau (2003), *Rapport annuel 2002 du CLD de Gatineau*, Gatineau, 24 pages.
- DOUCET, C. sous la direction de L. FAVREAU (2002), « Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions », *Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, Série Développement régional no 2, Université du Québec en Outaouais, 49 pages.
- LÉVESQUE, B., M. MENDELL, B. M'ZALI, D. MARTEL, et J. DESROCHERS (2002), « Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec », *Cahiers du CRISES*, Collection « Hors série », Université du Québec à Montréal, 57 pages.
- Ville de Gatineau (2003), *Profil municipal*, Gatineau, 42 pages.

### Revue de Presses

Journaux locaux de janvier 1997 à décembre 2002.

## Sites Internet

Centre local de développement de Gatineau (CLD), <http://www.cldgatineau.ca>, visité entre 2000 - 2003

Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO), <http://www.crdo.qc.ca>, visité entre 2000 - 2003.

Coopérative de développement régional Outaouais - Laurentides (CDROL), <http://cdrol.coop/>, visité entre 2000 - 2003.

Corporation de développement économique de Gatineau (CDÉG),  
<http://www.directiongatineau.ca/>, Visité le 18 juillet 2003.

Ville de Gatineau, <http://www.ville.gatineau.qc.ca/gatineau/index.html>, visité le 18 juillet 2003.

Société de diversification de l'Outaouais (SDÉO),  
<http://www.uqo.ca/observer/SocialGeneral/index.html>, visité en mars 2003.